JACQUES PATEAU

UNE ETRANGE ALCHIMIE

LA DIMENSION INTERCULTURELLE
DANS LA COOPERATION FRANCO-ALLEMANDE

CIRAC

Une étrange alchimie

La dimension interculturelle dans la coopération franco-allemande

Jacques Pateau

DOI : 10.4000/books.cirac.400

Éditeur : IFAEE

Année d'édition : 2013

Date de mise en ligne : 13 décembre 2017

Collection : Travaux et documents du CIRAC

ISBN électronique : 9782905518651

<http://books.openedition.org>

Édition imprimée

ISBN : 9782905518293

Nombre de pages : 254

Référence électronique

PATEAU, Jacques. *Une étrange alchimie : La dimension interculturelle dans la coopération franco-allemande*. Nouvelle édition [en ligne]. Cergy-Pontoise : IFAEE, 2013 (généré le 02 octobre 2020). Disponible sur Internet : <<http://books.openedition.org/cirac/400>>. ISBN : 9782905518651. DOI : <https://doi.org/10.4000/books.cirac.400>.

© IFAEE, 2013

Conditions d'utilisation :

<http://www.openedition.org/6540>

JACQUES PATEAU

UNE ETRANGE ALCHIMIE

LA DIMENSION INTERCULTURELLE
DANS LA COOPERATION FRANCO-ALLEMANDE

CIRAC

UNE ETRANGE
ALCHIMIE

JACQUES PATEAU

UNE ETRANGE ALCHIMIE

LA DIMENSION INTERCULTURELLE
DANS LA COOPERATION FRANCO-ALLEMANDE

CIRAC

TRAVAUX ET DOCUMENTS DU CIRAC

Travaux et documents du CIRAC

Collection dirigée par René Lasserre

Les opinions exprimées dans cette collection n'engagent que leurs auteurs.

TABLE DES MATIERES

INTRODUCTION.....	9
-------------------	---

Première partie L'INTERCULTUREL EN QUESTION

CHAPITRE I : FONDEMENTS DE L'APPROCHE COMPARATIVE INTERCULTURELLE	15
L'approche philosophique.....	15
L'approche historique	17
<i>La perspective allemande - la perspective française</i>	
Ethno-psychanalyse franco-allemande	24
CHAPITRE II : L'ENTREPRISE ET L'INTERCULTUREL.....	25
Pourquoi le management interculturel ?	25
L'école sociétale	26
La variable culture, clé du management	28
Premières études empiriques sur la France et l'Allemagne	30
L'apport de Hofstede	32
<i>La distance hiérarchique - Le contrôle de l'incertitude - Le collectivisme et</i>	
<i>l'individualisme - La masculinité et la féminité - Les limites de l'approche quantitative</i>	
Le modèle de Hall.....	39

Deuxième partie VOYAGE AU CŒUR DES ENTREPRISES FRANCO-ALLEMANDES

CHAPITRE III : A LA DECOUVERTE DES DIFFERENCES CULTURELLES	45
Surprises et malaises dans une entreprise étrangère	45
Impressions allemandes.....	46
<i>Découverte de l'entreprise française - Les règles du jeu - Le " flou artistique "</i>	

Impressions françaises.....	51
<i>Temps et contexte - La hiérarchie - Le “ manque d’esprit critique ”</i>	
CHAPITRE IV : L'ORGANISATION DU TRAVAIL.....	59
Sens de la rigueur et désir de singularisation	59
<i>Rigueur ou rigidité ? - Préparer ou improviser</i>	
Segmentation des tâches et système D	64
Goût du détail et esprit de synthèse	69
CHAPITRE V : LES STYLES DE MANAGEMENT	75
Avantages et limites du consensus à l’allemande.....	75
<i>Distance et pouvoir : une approche quantitative - Les pièges de la collégialité</i>	
La hiérarchie française : “ Le ciel a décidé ” ou “ Cause toujours ” ?	82
<i>La pensée du patron - Les marges de manœuvre - “ En France, rien n’est plus constant que le changement ”</i>	
Conclusion : qu’est-ce que la hiérarchie ?	93
CHAPITRE VI : LA COMMUNICATION INTERPERSONNELLE	97
L’explicite et l’implicite	97
La tâche et la personne	101
CHAPITRE VII : ETUDES DE CAS	107
Client ou produit : des divergences fondamentales	108
De l’assurance-produit à l’échec commercial	108
Maquereaux au vin blanc et œufs en neige.....	111
Vers le marketing interculturel.....	114
Joint-ventures et pièges franco-allemands	121
Introduction : l’interculturalité au quotidien	121
L’entreprise 1	121
<i>Les résistances à l’interculturalité - Une situation particulière - La formation des collaborateurs - Les styles de management - Sous-entendus et discours frontal - Made in Germany et volonté de changement</i>	
L’entreprise 2	129
<i>L’état des lieux - A et F, filiales de H - La dimension interculturelle dans EAF - Le processus décisionnel - Le conservatisme allemand - Le désir de coopérer - L’orientation vers les personnes - Des différences au conflit</i>	

Troisième partie

COMPRENDRE LES DIFFERENCES

CHAPITRE VIII : COMPLEXITE DE L'INTERCULTUREL	145
A propos de la culture d'entreprise :	146
<i>Le primat de la complexité humaine sur les systèmes rationnels - Un outil en amont de la comparaison interculturelle - Une grille de lecture</i>	
Vers la logique des antagonismes de Jacques Demorgon	149
Les bipolarisations des entreprises	154
CHAPITRE IX : LES RACINES HISTORIQUES DES DIFFERENCES CULTURELLES	157
Les conséquences culturelles de l'héritage politique.....	157
<i>Diversité et particularisme allemands - Résistance de la diversité - Genèse de la culture allemande : du particularisme à l'explicite - Genèse de la culture française : de l'unité à l'implicite - L'antagonisme unité/diversité - L'apport de la sociogenèse : société de cour et société bourgeoise industrielle - Le pouvoir et la distance en France</i>	
Les conséquences culturelles de l'héritage familial	180
<i>Structures familiales en France et en Allemagne - Egalité/inégalité et continuité/discontinuité - " Hinaus in die weite Welt "</i>	
Les conséquences culturelles de l'héritage religieux.....	189
<i>Autorité en intériorité/autorité en extériorité - Retour à l'entreprise - Solitude et responsabilité : une racine du sérieux allemand - Inégalité métaphysique et protestantisme - Eloge du travail, de l'écrit et du savoir - Communauté et société : vers l'antagonisme dissensus/consensus</i>	
CHAPITRE X : VALIDITE DE L'APPROCHE CULTURELLE	207
Patron et <i>Unternehmer</i>	207
De la <i>Bildung</i> à la <i>Ausbildung</i>	209
Culture ou organisation ?.....	211
Temps privé et temps professionnel en France et en Allemagne	212
Spécialistes et généralistes.....	214
Les cadres supérieurs en France et en Allemagne.....	220
Culture et institutions.....	223
Culture et management.....	228
L'interculturel comme outil de gestion.....	231
CONCLUSION	235
BIBLIOGRAPHIE	239
ANNEXE 1	247
ANNEXE 2	251

INTRODUCTION

Ce que nos concitoyens retiennent du “ couple franco-allemand ” relève souvent de l'éphémère médiatique qui observe avec délectation le baromètre des humeurs de nos leaders politiques. Les conséquences en sont des commentaires désenchantés qui reflètent la trop lente construction européenne ou la difficulté à élaborer un discours commun. Mon propos se veut différent et repose sur la conviction suivante : pour parler avec pertinence de la coopération entre nos deux pays, il faut d'abord chercher à comprendre les différences culturelles profondes vécues par ses acteurs et donner à ces derniers des moyens pour cesser de les considérer comme des obstacles. Notre choix s'est porté sur l'entreprise : c'est l'univers qui, de notre point de vue, reflète le mieux l'étrange alchimie produite par tous ceux qui, condamnés à réussir, doivent avancer ensemble. Donner aux responsables et aux collaborateurs des firmes françaises et allemandes des outils pour mieux comprendre l'intelligence de l'autre système, tel est le but que je me suis fixé. C'est pourquoi je propose au lecteur un voyage au cœur des organisations franco-allemandes en voie de mondialisation, plongées dans la culture marchande et communicationnelle mondiale, celle du *web* et du *net*.

“ C'est lorsque tombent les murailles garantissant des structures anciennes que menacent les crispations identitaires et les chasses aux sorcières. Chacun est alors tenté de faire de ses habitudes autant de valeurs intemporelles, prompt à critiquer les méthodes ou les objectifs de l'autre qu'il a peine à comprendre. Lorsque le monde s'ouvre subitement, le dogmatisme culturel abonde¹. ”

Cet avertissement est d'autant plus crucial pour les entreprises que les difficultés y sont amplifiées par les rivalités et les concurrences liées aux enjeux économiques : pour les salariés des entreprises et sous la pression de la sacro-

¹ Leenhardt, J., Picht, R., 1997

sainte *share-holder value*, rapprochement est souvent synonyme de rationalisation. De plus, la dimension interculturelle est largement ignorée ou minimisée car, faute de temps, elle n'est que très rarement considérée comme prioritaire. Lorsqu'elle est reconnue comme telle, elle est perçue comme un obstacle superficiel, se nourrissant de clichés et de stéréotypes. Or c'est précisément sous cette triple contrainte - importance des enjeux, manque de temps, appréhension superficielle de l'interculturalité - que les acteurs des entreprises sont obligés d'inventer et d'expérimenter de nouvelles formes de coopérations, décisives pour les années à venir.

Pour atteindre cet objectif, trois étapes sont nécessaires : être sensibilisé à la différence, disposer de connaissances et pouvoir les mettre en œuvre. Les Anglo-Saxons diraient : *awareness, knowledge, implementation*.

La première phase relève de la formation interculturelle et permet de dépasser l'ethnocentrisme, d'apprendre à quitter son cadre de référence. Cet exercice mériterait de figurer au programme de nos grands concours nationaux, il éviterait à nos élites politiques et managériales bien des déconvenues...

L'objet de ce livre, on l'aura compris, est d'aider à franchir la deuxième étape par la transmission de connaissances. En d'autres termes, nous essaierons de répondre à trois questions : peut-on parler de différences culturelles franco-allemandes dans l'entreprise ? Quelles en sont les conséquences pour la coopération : malentendus, tensions, conflits ou synergies ? Quelles sont les origines de ces différences ?

La troisième phase correspond à l'exaltante tâche du praticien, du conseil, de l'expert. C'est ce que l'on appelle le management interculturel : faire de la différence une nouvelle ressource emblématique et un atout dans le rapprochement des équipes bi- ou multiculturelles, afin de promouvoir l'apprentissage organisationnel et la *cross-fertilization*. Réussir sur le long terme dans ce domaine nécessite une réflexion approfondie : cela exclut les recettes rassurantes du type " Les règles d'or de la coopération " ou " Comment travailler avec les Allemands ... ou les Français ? " qui conduisent à une vision trop réductrice des deux cultures.

Les réponses que nous tenterons de fournir présupposent un va-et-vient permanent entre les sciences humaines et sociales et le champ de l'entreprise. Deux regards - celui du chercheur et celui du consultant - se relaieront et se compléteront en permanence pour identifier les différences culturelles et en cerner l'origine. Nous étudierons quelques traits culturels entretenus tout au long de l'histoire des deux pays à la suite d'échanges et d'acculturations réciproques :

ils peuvent, de façon durable, influencer chacune des cultures et traduisent chez chacun d'entre nous un premier niveau de réaction affective, inévitable face à telle ou telle conduite "étrangère" à notre propre culture nationale. Nous analyserons à cet endroit toutes les objections bien connues à l'interculturalité qui, sous prétexte d'éviter de retomber dans les préjugés et les stéréotypes, éludent la question de la différence.

Après un examen critique des principales études quantitatives réalisées dans ce domaine, nous inviterons le lecteur à voyager au cœur des entreprises. La première étape passe par les témoignages d'étudiants français et allemands ayant effectué des stages longs dans les firmes des deux pays. Ces premiers rapports, que nous présenterons sous forme de larges extraits, constituent un repérage précieux de l'interculturalité franco-allemande, en particulier dans le domaine de la communication : les chocs culturels, les déceptions, les frustrations les plus souvent évoqués réapparaîtront dans la deuxième partie de l'enquête. Grâce au soutien que la Fondation Robert Bosch² a bien voulu accorder à notre projet, nous avons pu donner une dimension supplémentaire à notre travail et interviewer plusieurs centaines d'acteurs de différents niveaux, expérimentés et rompus au travail franco-allemand. Nos équipes d'enquêteurs ont peu à peu constitué une banque de données, grâce à la retranscription de la plupart des quelque 350 interviews dont nous présentons de larges extraits. Ils ont été pendant trois ans conduits dans une vingtaine d'entreprises de types différents : maison-mère, filiale, joint-venture, entreprise binationale intégrée. Les secteurs représentés vont de l'automobile à la sidérurgie, en passant par les télécommunications et la chimie. Le but de cette approche empirique était à la fois de faire apparaître dans les comportements des acteurs français et allemands des orientations culturelles fortes, sans pour autant négliger la spécificité des milieux, des organisations, des métiers, des secteurs. Cette approche comparative est d'abord thématique et s'articule autour de l'organisation du travail, des styles de management et de la communication interpersonnelle. Une série d'études de cas illustre ensuite de manière plus globale la place de l'interculturel dans le quotidien de la coopération. Elles ont été conduites dans trois entreprises que nous avons accompagnées sur le long terme comme conseil.

Dans la dernière partie, nous mettrons l'accent sur l'impact concret des genèses historiques qui ont façonné nos cultures. Une analyse détaillée de toutes les influences - systèmes politiques, structures familiales, héritage religieux - nous montrera que chaque culture est produite au cours d'une histoire unique et se déchiffre comme le produit provisoirement stabilisé de conduites dominantes. En France comme en Allemagne, "*des situations ont créé des habitudes qui ont*

² La Fondation Robert Bosch a soutenu notre projet de recherche, "*Management interculturel franco-allemand*" de décembre 1990 à mars 1993.

pris une cohésion d'ensemble et formé un système culturel. C'est cette cohésion qui a permis à chaque société de construire sa singularité et de changer en se paraphrasant³ ". Cette genèse du phénomène national ne nous éloignera pas du champ de l'entreprise, car elle s'effectuera à la lumière de toutes les études de cas ; de plus, le lien entre passé et présent sera illustré par une comparaison des systèmes éducatifs ; ainsi sera repensée la relation entre la production culturelle spécifique de l'entreprise et celle des cultures nationales. Mais nous pourrions surtout comprendre que la définition des différences culturelles franco-allemandes ne doit pas être prise comme une connaissance établie, mais au contraire comme un travail en cours.

³ Burguière A., Revel J., 1993, p. 12

PREMIERE PARTIE

L'INTERCULTUREL EN QUESTION

Chapitre I

FONDEMENTS DE L'APPROCHE COMPARATIVE INTERCULTURELLE

“ Trois degrés d'élévation du pôle renversent toute la jurisprudence, un méridien décide de la vérité ; en peu d'années de possession, les lois fondamentales changent ; le droit a ses époques, l'entrée de Saturne au Lion nous marque l'origine d'un tel crime. Plaisante justice qu'une rivière borne ! Vérité au-delà des Pyrénées, erreur au-delà⁴. ”

L'approche philosophique

Il peut sembler paradoxal de se référer à un célèbre passage de Pascal pour entamer une réflexion sur l'interculturalité dans les entreprises françaises et allemandes ; pourtant, bon nombre de thèmes incontournables et antérieurs à tout projet méthodologique y sont contenus. Derrière le rejet de l'absolu et la reconnaissance que la justice, loin d'être un absolu, n'est qu'une notion relative et chancelante, variable avec les mœurs et les latitudes, se profile la question première de la compréhension de l'autre. L'appréhension de la différence culturelle⁵ se traduit souvent par trois attitudes :

- 1.- l'ethnocentrisme qui prône l'inégalité : l'autre est le barbare, l'inférieur, celui qui se trouve à un stade primaire de son développement.
- 2.- L'universalisme humaniste qui proclame l'unité de la nature humaine et jette un regard ironique sur le piège de l'ethnocentrisme. C'est exactement la démarche ironique de Montesquieu⁶ qui renverse les perspectives : “ Comment peut-on être persan ? ” s'interroge-t-il en rendant dérisoire la perception de

⁴ Pascal, 1669, p. 1149

⁵ Pateau, J., thèse de doctorat, 1994, chapitre I, pp. 10-24

⁶ Montesquieu, lettre CL de 1721

l'étrangeté et en réduisant le choc culturel à des préjugés par l'introduction d'un univers familier au lecteur. Le risque est grand, au nom d'un humanisme relativiste, de minimiser la différence, voire de la transformer en identité :

“ L'autre est aussi un homme non pas dans, mais malgré sa différence⁷. ”

Montesquieu suggère par exemple entre Persans et Parisiens nombre de similitudes qui affaiblissent leurs différences. Sans retomber dans le piège du rejet ou de l'exclusion, il convient de refuser de voir dans la différence le masque d'une ressemblance. L'autre reste essentiellement autre, l'essentiel est la différence qu'il s'agit de comprendre sans réduire. La première phase de la démarche “ interculturelle ”, comme nous venons de l'illustrer en citant Pascal, Montesquieu et Levi-Strauss, consiste à la fois à s'étonner, ce qui, selon le *thauma* de Platon, correspond d'ailleurs au point de départ de toute réflexion philosophique, à accepter l'existence d'une autre culture et à lui reconnaître une autonomie, une indépendance par rapport au système de pensée du sujet qui observe.

3.- Le relativisme culturel qui affirme la différence des cultures et qui représente la position justifiant l'approche interculturelle. L'autre n'est pensé ni comme inférieur, ni comme semblable, mais comme différent. Les deux écueils qui menacent cette conception sont, d'une part, les potentialités totalitaires qui en découlent, dans la mesure où tout échappe à une quelconque valeur transcendante, et d'autre part, la naïveté herméneutique qui pose comme axiome que les contraires s'attirent, que les différences sont aisément surmontées et que l'enrichissement respectif est à la mesure de la grandeur des disparités culturelles. Ici se pose en fait pour nous une importante question méthodologique à la racine de l'interculturalité : ai-je le droit d'envisager de comprendre l'autre posé comme différent ? L'approche ethnologique est alors insuffisante dans la mesure où l'autre, quelle que soit sa nature, est considéré comme un objet extérieur d'observation et de connaissance.

C'est là que réside la principale difficulté du fondement philosophique de l'interculturalité qui débouche presque inmanquablement sur une aporie. Comme on le voit chez Montaigne et même chez Herder, fondateur de la pensée historique, “ ce qui est étranger ” (*das Fremde*) n'est pensable que sur la base d'une unité du genre humain, et ne peut être formulé que selon des schémas et des concepts hérités de la tradition occidentale des catégories imposées par la culture d'origine. Le relativisme culturel semble bien être un idéal philosophique inaccessible : telle est la conclusion que nous devons tirer de l'échec

⁷ Pouillon, J., 1956, p. 91

partiel de Herder à imposer une logique de l'individualité contre une logique universaliste.

Une fois posée cette irréductible barrière méthodologique, il convient, faute de pouvoir l'effacer, d'essayer de la contourner en posant comme base indispensable à la compréhension l'identité fondamentale entre le sujet et l'objet, reposant sur le fait que l'on porte en soi au moins une infime partie de l'autre. De cette idée découle un antagonisme dynamique : l'acte de comprendre se fonde sur la "*polarité entre ce qui est familier et ce qui est étranger*⁸". Le second élément rend la compréhension nécessaire, le premier la rend possible. Certes, la marge d'action est étroite et, comme l'écrit Habermas, on ne peut pas "*aller au-delà de l'horizon de sa propre pratique de vie et suspendre tout simplement le contexte des traditions qui a forgé notre subjectivité*⁹".

La discussion philosophique aboutit donc presque à une aporie. Cependant, la perception de "l'altérité" qui désigne à la fois le côté étranger de l'objet, mais aussi la position que le sujet observant doit essayer d'adopter par rapport à lui, met l'accent sur les "*différents rôles nécessaires à la compréhension et dans lesquels celui qui veut comprendre devra se glisser*¹⁰". Ce concept ne résout pas la difficulté initiale, mais signale au moins un désir de s'approcher de l'étranger en ayant soin d'évacuer tout préjugé. Ces deux éléments - antagonisme familier/étranger et perception de l'altérité - ont le mérite de créer pour le moins un cadre favorable à l'approche interculturelle, mais ne lèvent en aucune manière l'ambiguïté philosophique évoquée plus haut.

Il conviendra de se souvenir de cette aporie dans le déroulement de notre étude interculturelle franco-allemande. Elle incite à se prémunir contre un ethnocentrisme grossier. Aussi infime qu'apparaisse l'écart entre les cultures française et allemande à la lumière des différences évoquées plus haut, il conviendra de respecter le double regard des deux nations l'une sur l'autre, afin de compenser le prisme grossissant de la vision unilatérale. Mais le plus grand soin apporté à évacuer les brouillages et les déformations dues à des interférences ethnocentristes ne suffira pas à résoudre l'insoluble problème soulevé par Herder.

L'approche historique

L'interculturel se définit comme une interaction, un rapport dynamique entre deux entités qui se donnent mutuellement du sens et qui se modifient. On ne peut faire l'économie d'une approche psychologique où, comme l'indique

⁸ Gadamer, H. G., 1972, p. 279

⁹ Habermas, J., 1968, p. 227

¹⁰ Wierlacher, A., 1985, p. 18

Lipiansky, interviennent dans une telle interaction “*le vécu qui en résulte (attitudes, sentiments, valeurs,...), les discours qu’elle suscite, les images mutuelles qui lui sont associées*”¹¹ ”.

La psychologie sociale nous a appris que, dans ce domaine, il faut savoir conjuguer perceptions individuelles et représentations sociales faites des miroirs déformants que sont stéréotypes et préjugés. Positifs ou négatifs, ils sont légion concernant la France et l’Allemagne. Avant d’étudier par le biais de l’entreprise ce qu’ils représentent en cette fin de XX^e siècle, nous aimerions remonter plus loin dans le passé de nos deux pays. Le corpus littéraire au sens large (essais, romans, traités, pamphlets,...) peut constituer à cet égard une approche intéressante, dans la mesure où il constitue une vision plus “savante” ou plus “cultivée” de ces mêmes stéréotypes dont il est parfois à l’origine.

La perspective allemande

Une étude historique sur les transferts culturels entre la France et l’Allemagne¹², mettant l’accent sur des mouvements humains, des voyages, des transports de livres, d’objets d’arts ou encore les récits de voyageurs allemands en France, nous permet de suivre de façon très révélatrice les modes de perception du pays voisin.

Sous l’Ancien Régime, et en particulier après la Guerre de Trente Ans, un séjour en France représentait pour les jeunes aristocrates allemands une fin de parcours obligatoire permettant d’acquérir le savoir-vivre, les règles de conduite, l’étiquette, et aussi un précieux tissu de relations avec les cours étrangères. Entre 1717 et 1750 furent publiées quatre éditions d’un guide de voyage où l’auteur allait jusqu’à chiffrer le coût d’un séjour annuel, s’élevant entre 10 000 et 12 000 thalers. Devenir un galant homme, “*savoir son monde*”¹³, tel était le but de ce type de déplacement. Cette tendance, qui s’amplifia tout au long du XVIII^e siècle, correspondait à une importation culturelle répandant largement l’idée qu’une réussite parfaite dans les salons allemands passait obligatoirement par Paris. L’image de la France était donc inévitablement associée aux fastes de la cour de Versailles. Nombreux étaient ceux qui critiquaient ces voyages dispendieux, et il est à noter que, par réaction, Joseph II, entre autres souverains, entreprit en 1777 un voyage semi-clandestin en France “*non pas pour danser, mais pour accumuler des connaissances*”. Il visita des

¹¹ Lipiansky, E. M., 1989, p. 31

¹² Espagne, M., Werner, M., 1988

¹³ Toutes les citations qui suivent sont extraites de l’ouvrage précité.

manufactures, des fortifications, des cités prospères et, de façon très conséquente, interdit en 1781 à toute personne de son pays d'entreprendre avant l'âge de 28 ans un voyage à l'étranger sans raisons particulières.

Paris et la France représentaient déjà, dans une large mesure, un lieu de perdiction. La jeunesse de la haute bourgeoisie allemande, consciente qu'en égard aux différences sociales, une rapide visite à la cour était la suprême des récompenses, emboîta le pas aux aristocrates. Un voyage à Paris était surtout l'occasion de lire, de se cultiver, de fréquenter des érudits et de se laisser fasciner par la grouillante métropole. *“ Pour un Allemand, le profit que l'on peut en tirer est aussi grand que le danger d'être entraîné ”*, écrit le fils d'une famille très en vue de Rostock.

Signalons également que Herder, dont l'opposition à la France fut pour le moins marquée, ne résista pas non plus à la tentation et se rendit en France en 1769, non seulement pour échapper au provincialisme de Riga, mais surtout pour pouvoir accumuler des connaissances sur un monde policé et connaître le plus d'anecdotes possibles sur Paris, visiter musées, galeries, bibliothèques, rencontrer des écrivains comme Diderot ou d'Alembert. Malgré l'animosité qu'il devait manifester durant toute sa vie envers l'aristocratie allemande francophile, Herder ne répugna pas à faire le voyage.

L'image de cette France traverse une partie du XIX^e siècle, en particulier chez les intellectuels allemands à Paris. L'opposition permanente entre sérieux et légèreté, moralité et plaisir, constance et inconstance, *Geist* et *Esprit* (parfaitement analysée dans l'ouvrage du même nom paru en France et en Allemagne¹⁴), contenu et apparence, entre dans les mœurs. Dans son hommage à Paris, Arndt mentionne déjà ce que l'on appellerait aujourd'hui des malentendus interculturels : c'est principalement l'élégance française qui est, dit-il, mal perçue par beaucoup d'Allemands *“ qui ne voient dans la finesse, la prévenance et le ménagement, qu'hypocrisie, tromperie et fausse galanterie. L'urbanité française n'est comprise que comme étiquette, formalisme et cérémonial ”*.

Suivant l'analyse de Günter Oesterle, le passage décisif de ces images à une théorie est effectué par Schlegel qui affirme, sur les traces de Kant : *“ La France est le pays du goût, moins de celui de l'art que de celui de la conversation ”*, le pays du journalisme et de la mode, l'Allemagne le pays de la philosophie et de l'art. Selon Oesterle, les deux caractéristiques principales de la mentalité française seraient aux yeux des Allemands la mobilité et l'ostentation.

¹⁴ Leenhardt, J., Picht, R., 1989

La Révolution française a d'ailleurs à cet égard donné lieu à de nombreuses analyses qui cherchent une solution sociologique, voire anthropologique. De nombreux écrits contribuent à fixer la mentalité française. Ils soulignent la mobilité incessante des Français comme une des causes de la révolution, ce trait de caractère apparaissant comme une des clés de l'évolution historique de la France. Cette mobilité, cette inconstance, cette insatisfaction de ce qui est atteint, contribueraient à faire s'activer le citoyen le plus réfléchi et le plus calme.

De la même manière sont évoqués l'inimitable légèreté et le sens social rassembleur, essentiellement dus à Paris :

“ Comme si la France n'était qu'un seul corps organique et sensible, tout ce qui a été pensé à un endroit se communique immédiatement à l'autre (...) dans ce pays les provinces n'ont pas seulement reçu la loi de la capitale, mais elles s'y sont soumises avec plaisir. Ce n'est qu'ici que le télégraphe relie si vite les parties les plus éloignées en un ensemble parfaitement informé et conscient de son existence (...). ”

Selon Ernst-Moritz Arndt, c'est ce dynamisme unificateur et cette rapidité dans la circulation de l'information qui expliquent la Révolution et contribuent à attirer les autres peuples européens dans son sillage. L'évocation de Paris en ce début de XIX^e siècle est souvent accompagnée d'une vision angoissée du temps désormais impossible à maîtriser dans cette cité qui donne le vertige. Gretschel va jusqu'à affirmer que la vie parisienne abrège le cours du temps et diminue l'espace ; les choses les plus éloignées semblent toutes proches : *“ près d'ici, à deux pas d'ici ”* ou bien *“ à l'instant, incessamment ”* dans le domaine temporel, ont pour vertu de transformer la réalité. Pour suivre les Parisiens *“ rapides comme l'éclair ”*, il faut avoir *“ leur fantaisie, galoper comme eux, parler leur langue hyperbolique, si l'on veut s'en sortir, si l'on veut simplement accomplir à temps et comme on le désire les choses les plus simples de l'existence ”*.

De plus, la lenteur allemande s'oppose à la rapidité française : *“ L'Allemand ne peut jouir que d'une chose à un moment donné, dans laquelle il s'absorbe complètement, comme la souris dans du fromage de Hollande ”* remarque Arndt. A Paris, au contraire, la communication est rapide, immédiate et toutes les nouvelles idées politiques et littéraires ont vite fait de se répandre des estaminets enfumés aux salons dorés.

Pour réagir à cette étourdissante rapidité qui révèle peu à peu aux voyageurs allemands que la culture s'acquiert en France autant dans des relations sociales fréquentes que dans les universités et les bibliothèques, les érudits d'outre-Rhin ont de plus en plus recours à la lettre : la mémoire n'a plus le temps de stocker et d'analyser convenablement le flux du vécu. Seule la lettre permet aux

intellectuels de ne pas perdre ces masses de sensations et d'informations qui se déversent sur eux. Campe, Börne, Mendelssohn développent des correspondances parisiennes qui peuvent seules rendre compte du côté fuyant, rapide, éphémère de la vie parisienne. Mendelssohn écrit :

“ Dans cette Babel moderne, il faut essayer de transformer en mots écrits les impressions que l'on reçoit, si l'on veut les conserver. Autrement elles se dissolvent dans le tumulte sans fin de nouveaux phénomènes et de nouveaux événements (...). Les jours, les semaines, les mois s'envolent ici comme s'ils étaient poussés par la tempête. J'ai souvent cherché à attraper celui qui m'avait volé tout ce temps. ”

Nous verrons à quel point, aujourd'hui encore, la différence dans la perception du temps est importante pour les relations entre les managers de nos deux pays en cette fin de XX^e siècle ; ces étranges similitudes vont bien au-delà d'une simple opposition entre une grande métropole et un univers plus provincial.

Ce mélange de surprise et de fascination dans la perception d'une France urbaine et parisienne bascule dans la critique la plus vive lorsque l'esprit des Lumières cède la place à un romantisme ne voyant plus dans la grande cité qu'égoïsme, vice et mercantilisme. Brentano, Schlegel, Oelsner représentent cette tendance qui condamne en Paris le lieu où la sensualité croît aux dépens de l'imagination, et “ où la quête effrénée et insatiable du nouveau, du piquant et du frappant laisse néanmoins la nostalgie insatisfaite.”

Il convient ici de se référer à Hegel qui, à travers une étude comparative de la poésie française et allemande, fait apparaître un concept-clé, celui d'effet (*Effekt*). En opposant dans son *Esthétique* le contenu et l'effet, il écrit :

“ Les Français travaillent très bien en flattant, en attirant, en recherchant des effets et pour cette raison se tournent vers le public de façon alerte et plaisante ; c'est pour eux l'essentiel, puisqu'ils cherchent la valeur propre de leurs œuvres dans la satisfaction d'autrui, sur qui ils veulent produire un effet (...) nous Allemands exigeons trop un contenu, dans la profondeur duquel l'artiste se satisfait lui-même, sans se soucier du public, qui doit lui-même se donner de la peine et se débrouiller comme il peut¹⁵. ”

Nous reviendrons souvent sur cette citation qui nous aidera à comprendre bien des malentendus franco-allemands. De manière implicite apparaît ici le goût français de briller, bref celui de paraître, et comme le remarque Arndt : “ *Toute leur vie est une affiche, une représentation, de l'ostentation* ”.

L'opposition théorique effectuée par Schlegel entre mode et art semble bien ancrée dans les esprits. Tout au long du XIX^e siècle, le contraste entre le génie

¹⁵ Hegel, G. W. F., s.d., p. 13.

isolé, casanier, concentré sur son ouvrage dans son cabinet de travail, et l'homme social, brillant, urbain, communicatif, entraînera polémiques ou rapprochements. Il incarne en tout cas pour longtemps, chez les élites cultivées, la perception des différences culturelles franco-allemandes.

La perspective française

Du côté français, on peut, sans crainte de se tromper, affirmer que Madame de Staël a créé une mythologie de l'Allemagne dont les grands thèmes ont prévalu en France jusqu'à l'arrivée au pouvoir de Bismarck. Dans *De l'Allemagne*, elle donne une image idéalisée qui, comme le signale Pierre Macherey¹⁶, représente plus une invention qu'une découverte et influencera durablement toute la pensée française du XIX^e siècle.

Bien avant son voyage de 1802, Mme de Staël lance l'argument que l'avance théorique de l'Allemagne, qui lui confère la valeur d'un modèle culturel, est le corrélat de son retard politique. A partir d'une absence d'état national allemand, le génie et l'imagination ont pu se répandre librement :

“ Le lien politique et social des peuples, un même gouvernement, un même culte, les mêmes lois, les mêmes intérêts, une littérature classique, une opinion dominante, rien de tout cela n'existe chez les Allemands.”

Il y a donc chez les Allemands une pensée collective errante et un pouvoir illimité d'innovation qui fait de la nation allemande la nation philosophique par excellence. La vision qu'a de l'Allemagne Mme de Staël est à l'opposé de l'image que Paris laissait aux voyageurs allemands :

“ J'aimais ce sanctuaire de la science et de la philosophie où le bruit du monde ne pénètre point, où des âmes paisibles et des esprits studieux cherchent entre eux les moyens de perfectionner l'homme solitaire.”

Avec la modestie inoffensive de sa quotidienneté un peu endormie et sa grandeur spéculative universaliste, Madame de Staël brosse un portrait rousseauiste du “ bon Allemand ”, protégé de l'esprit de société, évoluant dans un pays “ où l'empire du goût et l'arme du ridicule sont sans influence ”, incapable d'habileté, de ruse, poli, simple, travailleur, réfléchi, artiste. C'est finalement l'image de Kant “ qui est à la fois le Titan philosophique que l'on sait et ce petit bourgeois de Königsberg aimant la bonne chère et faisant chaque jour sa petite promenade avec la régularité légendaire d'un chronomètre...”.

¹⁶ Macherey P., in : Espagne, M., Werner, M., p. 419 sq.

Seul écueil à ce portrait idyllique : l'esprit de secte. Les libres penseurs allemands sans autorité centralisatrice sont immanquablement appelés à penser les uns contre les autres et finissent par avoir la prétention d'être les seuls à détenir une vérité propre. Ce que Madame de Staël reproche en réalité à l'Allemagne, c'est de ne pas avoir l'habitude de la société :

“ Le talent de s'exprimer avec méthode et clarté est assez rare en Allemagne : les études spéculatives ne le donnent pas. Il faut se placer pour ainsi dire dehors de ses propres pensées pour juger de la forme qu'on doit leur donner. La philosophie fait connaître l'homme plutôt que les hommes. C'est l'habitude de la société qui seule nous apprend quels sont les rapports de notre esprit avec celui des autres. ”

On ne peut s'empêcher ici de repenser à l'opposition hégélienne entre la poésie française et allemande : chez les Français, la forte identification aux personnes, apanage d'une société très dense, très centralisée, très “ curialisée ”, comme dirait Norbert Elias, entraîne une maîtrise parfaite du commerce entre les hommes, et donc ce désir de reconnaissance qui passe par ce que les Français appellent clarté, méthode ou bon goût. Outre-Rhin, en revanche, si l'abstraction de la pensée philosophique produit un tel effet d'obscurité et d'étrangeté, c'est parce que les Allemands se sont moins frottés les uns aux autres et n'ont pas cherché à établir une véritable communication intellectuelle.

L'approche de Madame de Staël est fondamentale dans une perspective interculturelle, car elle fait preuve d'une étonnante modernité. Comme l'écrit Macherey, “ il n'y a d'identité culturelle qu'à l'intérieur du rapport culturel qui rassemble toutes les cultures en les opposant entre elles ”. L'idée d'une dynamique interculturelle engendrant une nouvelle réalité est déjà présente dans son œuvre ; ce qui l'intéresse, ce n'est pas l'Allemagne en soi, mais le réseau commun d'échanges qui conduit à une étroite imbrication avec des traits culturels d'autres pays, dont la France, et qui constitue l'essence même du cosmopolitisme. L'opposition entre le particularisme national romantique et l'universalisme classique est ainsi dépassée.

Cette vision originale et nouvelle de l'Allemagne exercera sur les esprits français une influence durable et qui sera dénaturée par l'image de la mauvaise Allemagne, celle de Hegel se mettant au service du Reich bismarckien, celle de la *Realpolitik*, et surtout celle de la défaite de 1870-1871, créant un véritable trauma ethno-psychologique : ce changement de visage inattendu de l'Allemagne apparaît comme une trahison.

Ethno-psychanalyse franco- allemande

En suivant l'itinéraire de R. Cheval¹⁷, nous nous retrouvons dans le domaine de l'ethno-psychanalyse¹⁸ et pouvons étudier l'histoire du couple - stricto sensu - franco-allemand. La France doit à tout prix préserver sa pureté et sa virginité contre l'envahisseur prussien masculin, bestial, autoritaire : Jeanne d'Arc, Marianne, la République française sont autant de figures emblématiques féminines. Toutes tendances idéologiques confondues, on retrouve indéniablement ces principes féminins, maternels et telluriques, qu'il s'agisse du retour frileux de Pétain "Seule la terre ne ment pas", de De Gaulle vouant à la France un amour filial exclusif ou plus récemment de Mitterrand allant peu avant les élections présidentielles de 1981 à Vézelay se recueillir pour "écouter la France, notre mère".

A l'évidence, nous avons affaire, d'un point de vue symbolique, à une sexualisation des rapports franco-allemands, ce qui apparaît également chez Jules Romains : *"Il y a bien dans l'histoire franco-allemande, dans le drame séculaire de ces deux peuples, dans les attirances et les haines, également ardentes, qu'ils éprouvent d'âge en âge l'un pour l'autre, et surtout du côté allemand, quelque chose de sexuel, quelque chose qui semble une transposition du sexuel dans le collectif"*¹⁹.

Nous pouvons rapprocher ce passage d'un propos de Bismarck : *"La race germanique, notre race allemande, est le principe viril qui féconde tout en Europe"*²⁰, et d'une évocation lyrique de F. Sieburg, qui écrivait en 1930, en des termes sans équivoque : *"La France sent qu'un jeune monde s'élance par-dessus son corps saignant. Elle ne sait si elle doit sursauter et se laisser entraîner, ou rester étendue et se plaindre d'une voix douloureuse. Aux yeux de la France, l'Allemagne est par excellence le peuple de l'élan"*²¹.

L'imagologie, c'est-à-dire le contenu des représentations collectives qu'un peuple se fait d'un autre (hétéro-images), et de lui-même (auto-images), peut conduire, comme on vient de le voir, à l'émergence de constantes interethniques susceptibles, dans le meilleur des cas, de déboucher sur une véritable identité nationale.

¹⁷ Cheval, R., 1972, pp. 602-615

¹⁸ Ladmiral, J. R., 1989

¹⁹ Romains, J., 1916, p. 11

²⁰ Ladmiral, J. R., op. cit., p. 65

²¹ Sieburg, S., 1930, p. 127

Chapitre II

L'ENTREPRISE ET L'INTERCULTUREL

Pourquoi le management interculturel ?

Le choix de l'entreprise comme terrain d'enquête²² nous a immédiatement confronté à une notion très en vogue depuis une dizaine d'années : le management interculturel, qui consiste à utiliser les spécificités nationales dans la gestion des sociétés, la conduite humaine et la communication d'entreprise. De nombreuses raisons expliquent l'intérêt pour ce type d'approche particulière :

- la naissance et l'essor d'entreprises et d'organisations implantées dans plusieurs pays ;
- le développement du commerce international et l'importance des investissements à l'étranger en général et dans le tiers-monde en particulier ;
- l'internationalisation de la fonction de manager, qui pousse désormais les entreprises à embaucher du personnel ayant effectué de nombreux séjours à l'étranger, et qui leur fait réaliser l'importance des coûts qu'entraîne une mauvaise adaptation d'un employé en expatriation ; toute l'énergie du collaborateur est absorbée par des problèmes qui ne se rapportent pas directement au contenu du travail. C'est pour cette raison que se sont développés d'une manière très significative les programmes d'entraînement culturel ;
- l'aide financière et technologique ne pouvant à elle seule accélérer le développement économique d'un pays, la maîtrise du management est un facteur stratégique déterminant ; c'est ainsi que sont privilégiées les conditions psycho-culturelles dans les transferts de modèles de management ;

²² Pateau, J., thèse de doctorat, 1994, pp. 119-122

- la prise de conscience de la spécificité et de la variété de chaque culture s'est nettement développée depuis une vingtaine d'années, ce qui serait selon Keller²³ une conséquence indirecte de la décolonisation qui représentait, entre autres choses, l'incapacité de soumettre une culture à des modèles importés.

Toutes ces raisons, qui relèvent plus de l'observation et du bon sens, entraînent, d'un point de vue scientifique, des analyses sensiblement différentes des variations entre les styles de management.

L'école sociétale

Le refus de la prise en compte du facteur culturel dans le management apparaît d'abord chez les partisans d'une culture mondiale du management : pour eux, les différences, bien que réelles, ne s'expliquent qu'à partir de l'organisation ou de l'individu. La conclusion est l'universalité de la science du management. Nous reviendrons sur les limites de la méthode du *management by* et sur les résistances culturelles de pays qui se voient imposer un style opposé à leurs profondes traditions.

D'autres chercheurs sont d'avis que les différents phénomènes du management ne reposent pas sur des spécificités culturelles, mais bien plus sur l'état de développement de l'économie nationale. Il s'ensuit que le comportement des managers issus de pays ayant un niveau d'industrialisation comparable sera voisin. La thèse de Harbison et Myers²⁴, constamment citée, revient ainsi à minorer les différences culturelles au profit d'une logique de l'industrialisation. Ces deux approches, universaliste et économiste, nous conduisent indirectement à évoquer un courant original de la sociologie française qui s'oppose avec virulence au primat de la culture.

Une équipe de chercheurs du LEST²⁵ a réalisé une série d'études monographiques visant à détailler les éléments susceptibles de produire les différences constatées dans des entreprises françaises et allemandes :

" La signification de l'approche de l'effet sociétal est précisément de mettre en évidence les rapports entre l'entreprise et la société non pas de façon globale et générale, mais à partir d'analyses empiriques permettant de saisir les processus par lesquels s'établissent ces rapports au sein de chaque société²⁶. "

²³ Keller, E. von, 1982, p. 68

²⁴ Harbison, F./Myers, C., 1969, cité in : Keller, E. von, op. cit., p. 43

²⁵ Laboratoire d'économie et de sociologie du travail (LEST). La publication à laquelle nous nous référons est celle de Maurice, M., Sellier, F., Silvestre J.-J., 1982

²⁶ *ibid.*, p. 98

La comparaison fait apparaître des différences significatives : les entreprises françaises ont recours à un encadrement plus important, les entreprises allemandes emploient davantage d'ouvriers. Selon les types de production, ces différences varient. Les auteurs insistent bien sur le fait que les différences de structure d'emploi ne se comprennent qu'à travers les rapports sociaux et le jeu des acteurs. Le comportement d'un agent de maîtrise ou d'un cadre ne doit pas être ramené à un fait culturel, mais expliqué par les relations complexes entre les différentes catégories d'acteurs.

La notion de relativité apparaît : il est préférable de s'appuyer sur la notion de division du travail ou sur les règles de la gestion technique que sur une quelconque prégnance culturelle. Si l'on prend l'exemple de la définition d'un poste, le critère social vient s'ajouter au critère technique. Cela suppose :

" (...) une véritable décision qui s'appuie sur des hypothèses concernant la psychologie du travailleur, sa capacité, ses intérêts, ses raisons de travailler, ils traduisent aussi les conditions sociales dans lesquelles s'effectue cette décision : notamment les qualifications disponibles sur le marché, la répartition de l'autorité dans l'entreprise, la hiérarchie des pouvoirs²⁷. "

Ces deux niveaux d'analyse nous semblent indispensables. On pourrait néanmoins rajouter que la tendance allemande, indépendamment du secteur, sera de définir avec plus de précision et d'exhaustivité le profil du poste. A travers cet exemple et la grande rigueur du travail du LEST, nous découvrons une irréductible opposition entre l'approche sociologique et l'approche culturaliste. Expliquer la hiérarchie ou la polyvalence uniquement à travers des faits de culture n'est pas acceptable pour les sociologues des organisations, et nous partageons cette analyse. Il y a inévitablement interaction entre la tradition et les acteurs. De plus, il convient de partir de systèmes d'actions concrets. Ces précautions qui apparaissent dans la première enquête comparative franco-allemande effectuée par des sociologues s'expliquent en partie par un risque de dérapage vers le trait culturel détaché de toute réalité.

Dans *Le phénomène bureaucratique*²⁸, Michel Crozier s'étonne pourtant qu'aucune étude importante n'ait été effectuée sur le fonctionnement d'un système dans ses rapports avec le système social et culturel dans lequel il apparaît. Il évoque bien sûr les dangers que représente la *Völkerpsychologie* (psychologie du peuple) et son caractère figé par rapport à la dynamique d'une organisation. Dès 1964, Crozier a l'intuition que l'on peut échapper à la tradition fixiste et

²⁷ *ibid.*, p. 112

²⁸ Crozier, M., 1964, pp. 257-260

conservatrice laissée par la psychologie des peuples et surmonter la vision naïve d'un management à prétention universelle :

“ Au moment où le néorationalisme permet d'avoir une vue compréhensive de l'action et d'éliminer la fiction du one best way et où l'on commence à se rendre compte que plusieurs modèles organisationnels peuvent également permettre d'atteindre le même résultat, l'analyse comparative des structures et des dysfonctions devrait permettre d'intégrer dans une sociologie de l'action les intuitions concrètes sur les différences culturelles, sans opposer au rationalisme scientifique les vertus immanentes des groupes humains. ”

Le seul élément qui manque encore dans cette approche est l'outil : Crozier déplore de ne pouvoir disposer de tests comparatifs scientifiques sur les traits culturels français et déclare se “ *contenter des remarques de nombreux observateurs qui ont signalé le peu d'importance des activités volontaires de groupe (...).* ”

Ce vieux débat est encore actuel et la jonction entre les écoles culturaliste et sociologique s'effectue difficilement. Une approche qui évacue trop vite la réalité organisationnelle se heurte à d'énormes difficultés. Au nom d'un idéalisme partant en guerre contre les préjugés et les stéréotypes, on sous-estime trop vite des problèmes qui subsistent si la logique des acteurs n'a pas été prise en compte.

Dans notre perspective de recherche, nous pouvons dire que l'approche stratégique représentée par l'école crozérienne nous permet d'enrichir notre perception et de ne pas oublier la loi du terrain. S'il ne se nourrit pas de faits d'expérience observés sans complaisance, le management interculturel court le risque de ne pas résister aux critiques que les sociologues des organisations émettent à juste titre.

La variable culture, clé du management

Le primat de la culture comme cause principale des variations entre les pays est clairement exprimé par Drucker : “ *Le management est une fonction sociale qui est ancrée dans une culture, dans une société, dans une tradition de valeurs, de coutumes, de croyances et de systèmes politiques. Le management est, et doit être conditionné par la culture.* ”

Sans revenir ici sur toute la littérature relative au management interculturel²⁹, nous aimerions néanmoins évoquer l'important travail de Philippe d'Iribarne

²⁹ Drucker, cité in : Pateau, J., thèse de doctorat, 1994, pp. 85-100

qui a tenté de faire le lien entre la gestion et la culture³⁰. Son premier mérite est bien sûr de montrer que, à l'heure de l'internationalisation des entreprises et des transferts de technologie, la prudence et la réserve sont de mise par rapport à de prétendues méthodes universelles de gestion :

“ Comment les donneurs de conseil pourraient-ils oublier que les traditions où chaque peuple s'enracine modèlent ce que les membres révèrent et méprisent ; et qu'on ne peut gouverner sans s'adapter à la diversité des valeurs et des mœurs ? Mais ce savoir n'informe guère nos recettes de gestion, trop promptes à offrir des généralités là où il faudrait saisir précisément comment tirer parti de chaque situation singulière³¹. ”

Décidant d'observer ce qui sépare les fonctionnements humain et technique d'unités de production situées dans des pays différents, l'équipe de D'Iribarne choisit alors de concentrer ses efforts sur un terrain très circonscrit, à savoir une seule usine. Etudiant trois pays, les Etats-Unis, la France et la Hollande, les chercheurs voient, à partir du fonctionnement de chaque usine et de sa gestion, prendre corps une “ culture nationale ” entrant en résonance avec tout un héritage de connaissances qui éclairent les modalités du vivre ensemble, des formes de vie politique jusqu'aux manières dont s'organise le sens du devoir. D'Iribarne cherche à cerner :

“ les traits fondamentaux qui traversent les siècles et auxquels toute gestion ne peut que s'adapter, et la place qui s'ouvre aux incarnations possibles de pareils principes dans des pratiques et des institutions répondant aux nécessités de l'heure³². ”

L'objectif est donc double car il s'agit d'une part, d'identifier les spécificités culturelles nationales qui pèsent sur l'organisation et qui finissent par l'orienter dans une direction particulière ; d'autre part, d'harmoniser les cultures et les environnements économiques.

Telle est à nos yeux la meilleure définition du management interculturel : identifier les spécificités culturelles et s'efforcer de les articuler avec les nécessités universelles de la gestion.

Certes, l'approche culturelle, même si elle offre des garanties quant à la méthodologie employée, pourra toujours se voir reprocher d'aboutir à des conclusions qui ne sortent ni du construit ni de l'organisation comme phénomène autonome, c'est-à-dire obéissant à ses propres règles de fonctionnement et non déterminé par des contraintes extérieures. Mais comme le signale d'Iribarne, le lien est fort entre la singularité d'un pays et “ l'univers de l'organisation, des règles, des

³⁰ D'Iribarne, Ph., 1989

³¹ *ibid.*, p. 9

³² *ibid.*, p. 12

procédures, de tout ce qui n'est pas donné par la société, mais est le fruit direct de l'intelligence et de la volonté de ceux qui ont un pouvoir de gestion (...) ³³."

Premières études empiriques sur la France et l'Allemagne

En ce qui concerne notre objet d'étude, à savoir la France et l'Allemagne, revenons sur les principales études empiriques quantitatives menées jusqu'à présent.

Un des premiers travaux effectués dans ce domaine est l'enquête de D. Schaupp³⁴, qui utilise essentiellement quatre *items* pour cerner le processus décisionnel :

- *tells* : le supérieur hiérarchique prend ses décisions sans donner d'explications détaillées aux collaborateurs ;
- *sells* : le supérieur hiérarchique prend ses décisions en donnant après coup des explications détaillées aux collaborateurs ;
- *consults* : le supérieur hiérarchique discute au préalable avec les collaborateurs concernés mais prend sa décision seul ;
- *joins* : le supérieur hiérarchique prend sa décision en commun avec ses collaborateurs.

Les résultats de cette enquête³⁵ laissent apparaître une sensible différence entre la France et l'Allemagne. On aura compris que ces *items* analysent les styles de management du point de vue du désir du subalterne. Plus grande est la différence entre l'expérience vécue et la préférence d'une personne, plus faible sera la satisfaction dans le travail. Cette tendance s'inscrit dans un courant fort répandu depuis les années 50, qui privilégie l'interaction dans le management et accorde autant de place à celui qui est guidé qu'à celui qui guide. La réaction d'un collaborateur à un style de management dépend toujours de la relation entre la façon dont il perçoit le comportement du supérieur et ce que sont ses propres attentes.

³³ *ibid.*, p. 11

³⁴ Schaupp, D., 1978

³⁵ Schaupp, D., 1978, p. 34

	FRANCE	ALLEMAGNE
<i>tells</i>	20	16
<i>sells</i>	37	27
<i>consults</i>	21	27
<i>joins</i>	6	19

Deux autres enquêtes³⁶ similaires nous livrent de précieuses informations. Dans la première, 68 % des Allemands interrogés déclarent préférer la forme *consults*. Dans la seconde, en reprenant les quatre formes de décision évoquées plus haut, on obtient un résultat confirmant des différences importantes entre les deux pays³⁷. Notons que la France, de tous les pays interrogés (Argentine, Canada, Inde, Japon, Angleterre, Pays-Bas, RFA) est celui qui manifeste le moins d'intérêt pour une décision prise en commun entre supérieur et subalterne. A l'inverse, l'Allemagne est, juste après la Hollande, bien connue pour son désir de consensus³⁸, le pays manifestant le plus d'intérêt pour ce type de décision. En ce qui concerne la première forme de décision (*tells*), la France et l'Allemagne se situent presque aux deux extrêmes ; cette position particulière de la France par rapport à l'opposition autoritaire/démocratique apparaissait déjà dans une étude réalisée en 1969³⁹. Dans douze pays (Colombie, Grèce, Espagne, France, Italie, Inde, USA, Belgique, Suisse, Pays-Bas, Grande-Bretagne, Danemark), on interrogea des collaborateurs pour savoir s'ils préféraient des supérieurs démocratiques ou autoritaires. Bien que l'Allemagne ne figure pas dans cette enquête, les résultats⁴⁰ illustrent bien un désir d'autorité plus prononcé en France que dans d'autres pays.

³⁶ Sadler, P., Hofstede, G., 1969

³⁷ Sadler, P., Hofstede, G., 1976

	FRANCE	ALLEMAGNE
<i>tells</i>	11	5
<i>sells</i>	33	17
<i>consults</i>	38	32
<i>joins</i>	18	45

³⁸ D'Iribarne, Ph., 1989

³⁹ Thigarajan, K., Deep, S., 1970, pp. 173-180

⁴⁰

Nations	Pourcentage de collaborateurs désirant des supérieurs	
	démocratiques	autoritaires
Colombie	60	6,7
Grèce	54,6	8,2
Espagne	50	12,5
France	46,7	40
Italie	49,1	15,1
Inde	29,2	20,8
USA	54,2	16,7
Belgique	43,8	12,5
Suisse	33,3	33,5
Pays-Bas	42,9	33,3
Grande-Bretagne	54,7	20,8
Danemark	25	25

Une catégorie intermédiaire, le chef persuasif, n'apparaît pas dans ces chiffres, ce qui explique que le total des pourcentages n'est pas égal à 100.

L'apport de Hofstede

L'enquête de Hofstede, la plus connue dans ce domaine, a été très largement diffusée au cours des dix dernières années⁴¹. Entre 1967 et 1978, ce psychosociologue hollandais a mené des recherches sur les cultures nationales avec pour double objectif :

- d'élaborer une terminologie universellement acceptable, bien définie et à base empirique pour décrire les cultures ;
- d'utiliser des données systématiquement recueillies sur un grand nombre de cultures plutôt que de simples impressions.

C'est entre 1967 et 1971 et ce, de manière presque accidentelle, que les premiers résultats furent obtenus. Dans le cadre d'une activité de psychologue au sein du service du personnel d'une grande multinationale, l'auteur recueillait des données sur les attitudes et les valeurs des employés au moyen de questionnaires normalisés. La quasi-totalité du personnel fut ainsi étudiée - des travailleurs sans qualification aux chercheurs scientifiques - dans tous les pays où l'entreprise était établie. De 1971 à 1973, les enquêtes furent reprises, ce qui permit d'éliminer les questions instables dans le temps. En effet, le niveau des scores d'un pays reflète à la fois la mentalité collective des personnes et la situation collective à laquelle elles sont confrontées.

" Or la mentalité évolue beaucoup plus lentement que la situation liée par exemple aux conditions du marché, à la politique de l'entreprise ou à la manière de diriger⁴². "

L'effet de la situation sur les données a donc été considérablement réduit par l'élimination des questions dont le niveau changeait trop au cours de la période 1968-1973. Au total, 116 000 questionnaires ont été saisis et traités. Il apparut que les éléments portant plutôt sur les valeurs que sur les attitudes du personnel correspondaient à des différences à la fois remarquables et stables entre tous les pays.

La distance hiérarchique

Dès les premières enquêtes, les chercheurs constatèrent que les réponses relevant des relations avec la hiérarchie donnaient des résultats très différents. Sur

⁴¹ Hofstede, G., 1980, 1994

⁴² Bollinger, D., Hofstede, G., 1987, p. 67

la base de corrélations obtenues entre différentes questions, Hofstede a retenu trois questions pour construire un indice de distance hiérarchique :

- le style de commandement perçu du chef direct ;
- le style de commandement préféré ;
- la crainte d'exprimer son désaccord.

L'indice de distance hiérarchique a été calculé comme une fonction linéaire des scores d'un pays sur ces trois questions, et les paramètres ont été choisis pour :

- assurer une contribution égale de ces trois questions à l'indice final,
- arriver à des valeurs de l'indice entre 0 et 100⁴³.

Qu'est-ce que la distance hiérarchique⁴⁴ ? C'est en fait le traitement du problème de l'inégalité qui est en jeu. Dans une organisation, le degré de distance hiérarchique est lié au degré de centralisation de l'autorité et au degré d'autocratie de la direction. Ce rapport montre que la centralisation et l'autocratie sont enracinées dans la "programmation mentale" des membres d'une société, et du plus haut au plus bas de l'échelle sociale. Les sociétés dans lesquelles le pouvoir est inégalement réparti peuvent demeurer telles parce que cette situation satisfait le besoin de dépendance de ceux qui n'ont aucun pouvoir. En d'autres termes, "*la distance hiérarchique est précisément la perception du degré d'inégalité du pouvoir entre celui qui détient le pouvoir et celui qui y est soumis*"⁴⁵. La note de distance hiérarchique obtenue par les deux pays auxquels nous consacrons notre étude, l'Allemagne et la France, est de 35 pour l'Allemagne (43^e sur 53) et de 68 pour la France (16^e sur 53), l'échelle de distance hiérarchique allant de 0 (faible distance) à 110 (grande distance). La différence est donc considérable.

⁴³ *ibid.*, p. 72

⁴⁴ Rappel des *items* utilisés dans le questionnaire définitif pour la dimension : distance hiérarchique

Item 1 : De façon générale, diriez-vous que votre supérieur hiérarchique

() décide seul, sans justifier sa décision (Chef 1)
 () décide seul, mais justifie sa décision (Chef 2)
 () décide seul, mais après vous avoir entendu (Chef 3)
 () décide avec vous (Chef 4)
 () en cas de doute, vous laisse décider (Chef 5)

Item 2 : Si vous aviez le choix, avec quel type de chef préféreriez-vous travailler ?

Chef 1() Chef 2() Chef 3() Chef 4() Chef 5()

Item 3 : Dans mon entreprise, le personnel craint d'exprimer ouvertement son désaccord avec ses chefs.

⁴⁵ Bollinger, D., Hofstede, G., 1987, p. 83

Le contrôle de l'incertitude

En s'appuyant sur les études de Lynn⁴⁶, qui avait calculé les niveaux d'angoisse de 18 pays, Hofstede découvre des variations analogues à partir de questions sur la pression dans le travail et sur le stress. Une deuxième corrélation fut effectuée avec des travaux ayant conduit à la création de deux dimensions principales : la concentration de l'autorité et la structuration des activités. Dans la mesure où la première dimension était conceptuellement liée à la distance hiérarchique, il fut envisagé que la seconde devait se rapporter au sentiment de stress. Il fut alors constaté que la seule assertion qui se rapportait à la structuration des activités était : *“ les règles d'une entreprise ne devraient pas être enfreintes, même si l'employé pense que c'est dans l'intérêt de celle-ci ”*. Il apparut que les scores obtenus sur cet item étaient extrêmement proches de la question : *“ Vous sentez-vous nerveux ou tendu ? ”* Une autre corrélation fut ensuite découverte avec une question-type du questionnaire : *“ Combien de temps pensez-vous continuer à travailler pour cette entreprise ? ”* Le concept de contrôle de l'incertitude rend compte de cette nouvelle dimension, dont l'indice a été mis au point de façon analogue à l'indice de distance hiérarchique⁴⁷.

Qu'est-ce que le contrôle de l'incertitude⁴⁸ ? Le problème fondamental en est peut-être la manière dont la société répond au fait que le temps n'avance que dans un sens. Certaines sociétés conditionnent leurs membres à admettre cette incertitude et à n'en être pas obsédés. Ces derniers ont alors tendance à accepter chaque jour comme il vient, prennent assez facilement des risques personnels et sont relativement tolérants à l'égard de comportements et d'opinions qui diffèrent des leurs, car ils n'éprouvent pas de menace. Ces sociétés sont des sociétés à faible contrôle de l'incertitude et ont tendance à se sentir relativement en sécurité. Dans d'autres sociétés au contraire, la population présente un haut niveau d'anxiété et de stress, une nervosité et une agressivité plus fortes. Leurs institutions cherchent à créer la sécurité et à éviter les risques ; elles le font essentiellement de trois manières :

⁴⁶ op. cit., p. 101

⁴⁷ ibid., p. 72-73

⁴⁸ Rappel des items utilisés dans le questionnaire définitif pour la dimension : contrôle de l'incertitude :

Item 1 : Je me sens souvent nerveux ou tendu pendant le travail

Item 2 : Combien de temps envisagez-vous de continuer à travailler dans cette entreprise ?

Item 3 : Les règles d'une entreprise ne devraient pas être enfreintes par un employé, même s'il pense que c'est dans l'intérêt de celle-ci.

- par la technologie, au sens large (constructions de maisons, de digues, mais aussi de centrales électriques ou de missiles balistiques) ;
- par la loi et par toutes sortes d'institutions formelles pour se protéger de l'imprévisibilité du comportement humain ; d'où la prolifération des lois, des règlements, et, en entreprise, la désignation d'experts qui se situent précisément au-delà de l'incertitude ;
- par la religion qui rend l'incertitude tolérable et qui, dans les sociétés à fort contrôle, prétendent à la vérité absolue et seront intolérantes pour les autres. Dans ces sociétés, on trouvera aussi une tradition scientifique de recherche de vérités absolues et non un côté relativiste et empirique.

En résumé, *“ le contrôle de l'incertitude est une dimension culturelle qui mesure le degré de tolérance qu'une culture peut accepter face à l'inquiétude provoquée par des événements futurs ; si la tolérance est faible, le contrôle est fort et vice versa⁴⁹. ”* L'échelle du contrôle de l'incertitude va de 0 (faible contrôle) à 120 (grand contrôle). L'Allemagne obtient l'indice 65 et se classe 29^e sur 53, la France l'indice 86 et occupe le 10^e rang.

Le collectivisme et l'individualisme

Dans les premières phases de la recherche traitant des buts personnels, des analyses factorielles au niveau individuel furent effectuées en utilisant les scores des individus par groupes homogènes (même pays, même activité professionnelle). Six facteurs explicatifs étaient le plus souvent trouvés : le contenu du travail, la récompense, les relations interpersonnelles, la sécurité, le bien-être et l'entreprise, ce qui recoupe à peu près la hiérarchie des besoins humains de Maslow⁵⁰. Mais ces facteurs trouvés au niveau individuel ne faisaient en rien progresser la compréhension des différences entre les pays. Par la suite fut effectuée une analyse factorielle écologique, c'est-à-dire inter-groupes, séparant les métiers des pays. L'échelle de Maslow avait encore un sens pour les activités professionnelles, mais pour les pays, on assistait à un regroupement en deux dimensions :

- une dimension individuelle-communautaire ;
- une dimension besoins de l'ego/besoins sociaux.

La dimension individuelle permet de construire l'indice de l'individualisme, en utilisant les scores moyens des réponses aux questions : avoir suffisamment de temps pour sa vie professionnelle ou familiale, avoir de bonnes conditions

⁴⁹ Bollinger, D., Hofstede, G., 1987, p. 103

⁵⁰ Maslow, A. H., 1970

matérielles de travail, travailler avec des gens qui coopèrent efficacement, vivre dans une région agréable pour sa famille et pour soi-même.

Qu'est-ce que l'individualisme⁵¹ ? Le problème fondamental est le rapport de l'individu au groupe. A l'une des extrémités de l'échelle, nous trouvons des sociétés dans lesquelles les liens entre individus sont extrêmement lâches. Chaque individu y est supposé veiller seulement à ses propres intérêts et, peut-être, à ceux de sa famille. Cette situation est rendue possible par la très grande liberté que ce type de société accorde à chacun de ses membres. A l'autre extrémité de l'échelle, nous trouvons des sociétés où les liens entre les individus sont forts. Chacun naît dans une collectivité, est censé veiller aux intérêts de son groupe et ne pas avoir d'autre croyance que celle de son groupe. L'esprit communautaire se manifeste par un besoin de formation accrue, de bonnes conditions de travail et une utilisation adéquate des capacités professionnelles, autant d'éléments qui marquent la dépendance de l'individu par rapport à l'organisation. L'esprit individualiste, lui, s'incarne à travers le besoin de temps pour sa vie personnelle, l'existence de liberté dans le travail et la possibilité de relever des défis.

En examinant le classement des pays, on remarque un lien de causalité très fort entre la richesse et l'individualisme : c'est la richesse d'un pays qui rend la culture plus individuelle. L'échelle d'individualisme va de 0 (mentalité communautaire) à 100 (mentalité individualiste). L'Allemagne se classe au 15^e rang avec un indice de 67, la France au 11^e rang avec un indice de 71. Les remarques précédentes rendent ce résultat tout à fait plausible. Qu'en est-il près de vingt ans plus tard ?

⁵¹ Rappel des *items* utilisés dans le questionnaire définitif pour la dimension : individualisme
Quelle importance ont pour vous les affirmations suivantes ?

Item 16 : Vivre dans une région agréable pour votre famille et pour vous-même

Item 17 : Avoir de bonnes conditions matérielles de travail

Item 18 : Avoir un travail qui vous laisse suffisamment de temps pour votre vie familiale ou personnelle

Item 22 : Travailler avec des gens qui coopèrent efficacement

La masculinité et la féminité⁵²

La dimension besoins de l'ego/besoins sociaux, évoquée plus haut, permet à Hofstede de construire l'indice de la masculinité. Un calcul d'approximation a été fait pour l'indice de masculinité de la même manière que pour l'individualisme. Il utilise les scores moyens des questions : avoir la sécurité de l'emploi, travailler avec des gens qui coopèrent efficacement, pouvoir obtenir un salaire élevé, avoir de bonnes chances d'accéder à des postes d'un niveau plus élevé. On remarque qu'un *item* commun à l'individualisme et à la masculinité apparaît.

On pourrait penser que le pourcentage de femmes participant à l'enquête fut déterminant. Or les variations des scores apparurent tout autant dans les réponses des hommes exerçant les mêmes métiers. Le fait que cette dimension culturelle apparaisse à un niveau écologique mondial prouve bien qu'elle constitue un dilemme fondamental du genre humain. On peut appeler "masculines" les sociétés qui ont maximalisé la division du rôle social des sexes et "féminines", celles où cette division est relativement peu marquée. Dans les sociétés "masculines", les valeurs sont : l'importance de la parade, de la réalisation de quelque chose de visible, d'un salaire élevé. Dans les sociétés plus "féminines" : modestie, mise en avant des relations personnelles plus que de l'argent, souci de la qualité de vie et de la préservation du milieu, aide à autrui, *small is beautiful*.

L'échelle de masculinité va de 0 (mentalité féminine) à 100 (mentalité masculine). L'Allemagne se classe au 10^e rang avec un indice de 66, la France en 36^e position avec un indice de 43. Bollinger fait remarquer :

" On s'en doutait un peu. L'image de notre pays qui nous est montrée à l'école, est une image de femme : que ce soit à l'école publique laïque avec le buste de Marianne représentant la République française, ou à l'école religieuse catholique où l'on nous parle de " La France, la fille aînée de l'Eglise", et où sainte Jeanne d'Arc et la Vierge Marie sont fêtées en grande pompe⁵³. "

⁵² Rappel des *items* utilisés dans le questionnaire définitif pour la dimension : masculinité

Quelle importance ont pour vous les affirmations suivantes :

Item 19 : Avoir la sécurité de l'emploi (ne pas craindre de perdre son emploi)

Item 20 : Avoir un salaire élevé

Item 21 : Avoir de bonnes chances d'accéder à des postes d'un niveau plus élevé

Item 22 : Travailler avec des gens qui coopèrent efficacement

⁵³ Hofstede, G., 1994, p. 142

Les limites de l'approche quantitative

Il nous semblait difficile d'admettre les résultats de Hofstede⁵⁴ concernant la dimension "contrôle de l'incertitude". La France obtenait dans l'enquête⁵⁵ un indice de 86, l'Allemagne 65, ce qui signifierait, selon les termes même des auteurs, que l'on a, en Allemagne plus qu'en France, tendance à accepter chaque jour comme il vient, à prendre facilement des risques personnels, à manifester moins d'ardeur au travail. Si l'on en croit la légère différence d'indice, cela signifierait aussi que les Allemands sont sensiblement plus tolérants à l'égard de comportements et d'opinions qui diffèrent des leurs et surtout qu'ils ont une "*tendance naturelle à se sentir en sécurité relative*⁵⁶", et sont donc moins enclins à se protéger par rapport à l'avenir, que ce soit par la technologie, les règles juridiques ou la religion.

Ces quelques thèmes suffirent à faire naître un doute sur la fiabilité des résultats de l'étude par rapport aux deux pays concernés. Comment accepter l'idée que la société allemande fasse preuve d'un peu plus d'insouciance que la française ? Tout un pan de la culture alternative allemande de ces vingt dernières années - et qui semble s'être très largement répandue dans toute la population - prouve le contraire. Nous n'insisterons pas sur ces thèmes rebattus : signalons simplement que les concepts de sécurité, protection, angoisse, stress, ne font pas a priori plutôt penser à la France qu'à l'Allemagne. Le fait que l'enquête ait été effectuée dans les années 70 et se soit cantonnée à la société IBM, méritait une remise en question ou une actualisation de ces résultats. De là naquit le désir de reprendre les items de Hofstede en interrogeant plusieurs dizaines d'entreprises, afin de pouvoir infirmer ou confirmer les résultats obtenus. Par ailleurs, les résultats obtenus dans les trois autres domaines (distance hiérarchique, individualisme, masculinité/féminité), sans présenter un caractère véritablement choquant, méritaient pour le moins une vérification.

	France	Allemagne
Distance hiérarchique	68	35
Individualisme	71	67
Masculinité/Féminité	66	43

⁵⁴ Dans son dernier ouvrage (1994), Hofstede introduit un cinquième indice, d'orientation à long terme, lié au dynamisme confucéen, où la France ne fait pas partie du panel.

⁵⁵ Hofstede, G., 1994, p. 105

⁵⁶ *ibid.*, p. 103

Au moment où notre projet de recherche fut lancé, le recours à la grille de Hofstede nous paraissait incontournable. Nous avons alors décidé de recueillir des données sur des entreprises allemandes et françaises en testant le modèle de Hofstede, dans la mesure où il s'agissait d'un des premiers outils disponibles. Cela nous conduisit à vouloir dans un premier temps actualiser ces résultats remontant à plus d'une décennie. Ainsi, nous avons pu réaliser une enquête quantitative qui ne nous a pas paru très probante⁵⁷. Très vite, nous avons réalisé, à l'image de Keller ou de D'Iribarne, que le traitement de notre sujet, centré autour des difficultés, des tensions, voire des conflits dans l'entreprise, devait davantage se nourrir d'une approche qualitative.

Le modèle de Hall

Dans un travail de recherche sur les différences culturelles franco-allemandes, le nom d'Edward T. Hall⁵⁸ demeure la principale référence. L'œuvre de cet anthropologue de l'Ecole de Palo Alto a considérablement contribué à faire progresser la perception des différences.

A l'inverse des études quantitatives évoquées dans le chapitre précédent, Hall cherche surtout à valider ses thèses par une approche beaucoup plus intuitive. Un de ses apports fondamentaux réside dans l'opposition entre *contexte faible* et *contexte fort*. Selon Hall, information, contexte et signification sont liés par une relation fonctionnelle, chaque élément contribuant à en maintenir l'équilibre. Plus la quantité d'informations transmises est grande, plus le contexte est riche : c'est par exemple le cas de personnes qui, se connaissant depuis très longtemps, se transmettront parfois sans parler, par l'expression du regard, à la manière de se déplacer, une multitude d'informations. Hall constate qu'un apport d'information doit compenser une perte de contexte pour que la signification reste constante. Dans les cultures à contexte pauvre, les individus ont donc besoin d'énormément d'informations, car ils ne disposent pas (ou peu) de réseaux d'information informels et sont souvent mal informés. Les cultures à contexte riche sont dans une situation inverse et sont toujours informées, *par la bande*, ou bien parce que le *téléphone arabe* a fonctionné.

Pour des raisons essentiellement historiques que Hall n'analyse d'ailleurs pas, il semble que les Français et les Allemands occupent une situation diamétralement opposée. Selon Hall, les Français, bénéficiant de réseaux d'informations à haute densité, s'opposent aux Allemands, demandeurs d'information parce qu'évoluant dans un contexte pauvre. En passant d'un contexte pauvre à un

⁵⁷ Voir annexes

⁵⁸ Hall, E. T., 1971, 1979, 1984, 1990 (en français)

contexte riche, nous découvrons avec Hall dans l'ordre suivant : Suisses-Allemands, Allemands, Scandinaves, Américains, Français, Anglais, Italiens, Espagnols, Grecs et Arabes.

De la même manière, Hall opère par rapport au temps une distinction entre les cultures *polychroniques* et *monochroniques* :

- les premières correspondent au modèle méditerranéen, dans lequel l'individu est engagé dans plusieurs événements et situations à la fois et traite le temps comme un point plutôt qu'un axe linéaire. L'accent est mis sur l'engagement des individus et tout semble continuellement fluctuer, à tel point que des projets, même importants, peuvent être remis en question jusqu'à la dernière minute.
- les deuxièmes correspondent au modèle nord-européen, dans lequel les événements sont organisés en unités séparées ; il s'agit donc de ne faire qu'une chose à la fois. Les cultures monochroniques tendent à attribuer un caractère sacré à l'organisation, et l'identification à la tâche est plus forte que celle que l'on entretient avec les personnes. Tout au long de son œuvre, Hall se garde bien de verser dans le manichéisme. S'il reconnaît que dans le monde occidental, "*peu de choses échappent à la main de fer de l'organisation monochrone*⁵⁹", il n'en fait pas moins remarquer que cette programmation et cette compartimentation excessives appauvrissent le contexte de la communication interindividuelle et isolent les individus. De la même manière, Hall signale que ce mode de pensée est complètement inadapté à la réalisation d'entreprises créatrices de type non linéaire. Dans des pays à tendance polychronique, les informations circulent à profusion et les individus sont profondément impliqués dans les affaires des autres. De ce fait, quelle que soit la précision de la tâche confiée, les individus auront tendance à considérer l'ensemble de leurs activités "*non seulement comme un système, mais aussi comme une partie d'un système plus vaste*⁶⁰."

Ces deux concepts sont néanmoins constamment relativisés par Hall qui explique, par exemple, qu'au cœur de la culture américaine, pourtant nettement monochronique, il convient de distinguer le monde des affaires, parfaitement monochronique, et la vie domestique, où la femme américaine est appelée à accomplir mille activités simultanément.

⁵⁹ *ibid.*, p. 60

⁶⁰ *ibid.*, p. 63

“ Comment pourra-t-elle, sans un mode d'organisation polychrone, élever ses enfants, gérer son ménage, avoir un métier, être femme, mère, nurse, précepteur, chauffeur et se débrouiller avec tous les petits problèmes qui se présentent⁶¹ ? ”

Allant plus loin, Hall affirme même qu'à un niveau préconscient, la monochronie est masculine et la polychronie féminine, ce qui expliquerait que la dépression touche de trois à six fois plus les femmes que les hommes. La rupture des liens entre les individus, marque de la société actuelle, aurait des effets désastreux sur les femmes, profondément identifiées, dans de nombreuses cultures, aux relations humaines et n'en supportant plus la destruction : d'où les soucis et l'anxiété dont la dépression est la conséquence naturelle. En d'autres termes, l'aspect quelque peu inhumain de l'univers monochronique serait particulièrement aliénant pour les femmes. On sent la difficulté qu'éprouve Hall à maîtriser des contradictions inhérentes à son système. Il est de ce fait en permanence contraint d'introduire des nuances : *“ Chaque type de modèle est composé de variantes strictes et de variantes souples⁶² ”*.

Il mentionne, par exemple, que les Japonais sont polychroniques entre eux, mais parfaitement monochroniques quand ils doivent entretenir des rapports avec les cultures occidentales. Quant aux Français, ils seraient intellectuellement monochrones, mais polychrones dans leur comportement.

Ces dimensions seront précieuses pour notre étude. Même si cette opposition quelque peu rigide entre deux pôles extrêmes doit être nuancée et relativisée en permanence, nous ne pouvons faire l'économie de ce travail de pionnier. Il nous permet de mieux maîtriser des aspects fondamentaux de la communication franco-allemande en entreprise.

⁶¹ *ibid.*, p. 66

⁶² *ibid.*, p. 80

DEUXIEME PARTIE

VOYAGE AU CŒUR DES ENTREPRISES FRANCO- ALLEMANDES

Chapitre III

A LA DECOUVERTE DES DIFFERENCES CULTURELLES

Dès le milieu des années 80, nous avons décidé d'exploiter les "rapports d'étonnement" de nos étudiants français et allemands ayant, dans le cadre de doubles diplômes ou d'échanges universitaires, effectué des stages courts (cinq semaines) ou longs (trente semaines) dans des entreprises de l'autre pays. En l'espace de cinq ans, nous avons ainsi pu nous appuyer sur une centaine de rapports qui constituaient notre première banque de données et faisaient déjà apparaître bon nombre de différences culturelles susceptibles d'entraîner des difficultés dans la coopération.

Surprises et malaises dans une entreprise étrangère

L'observation participante des étudiants des deux pays constitue un premier corpus qui fixe des thèmes significatifs et, dans certains cas, illustre ce que l'on a coutume d'appeler le " choc culturel ".

L'analyse de ces différents rapports nous a montré dès l'abord que les moments de surprise, de déception, d'agacement et d'irritation constituaient un matériau préliminaire susceptible de donner lieu ultérieurement à une étude approfondie dans un cadre mieux défini. Mais, étant donné la variété des entreprises où nos étudiants séjournaient et les différences quant à la taille et au secteur d'activité, il ne pouvait être question pour nous, dans un premier temps, que de noter les réactions des uns et des autres sans avoir la moindre prétention de fournir une explication globale. De plus, la situation d'un stagiaire, si elle présente l'intérêt

de concilier participation et observation, n'est pas des plus privilégiées en ce qui concerne la description des difficultés et des conflits.

Les enjeux de pouvoir sont rarement identifiables pour qui demeure si peu de temps dans l'entreprise étrangère. De plus, l'observation et l'analyse des conduites et des comportements sont limitées en raison des difficultés linguistiques, du relatif isolement du stagiaire qui a rarement l'occasion de sortir de son environnement strict (bureau, atelier) et est condamné à l'exercice de tâches souvent répétitives. En d'autres termes, les phénomènes interactifs restent à un niveau très superficiel. Par ailleurs, la phase d'exotisme et d'idéalisme est rarement dépassée. Néanmoins, les témoignages que nous avons choisi de présenter concernent essentiellement des séjours d'au moins trois mois dans le cas de stages-cadres et modifient sensiblement la perspective, l'éventualité d'une embauche n'étant parfois pas à exclure.

Nous proposons donc de présenter de deux manières, de façon linéaire et chronologique, à l'image du carnet de bord rempli par les étudiants allemands, et de façon plus thématique, à l'image des étudiants français, les perceptions les plus vives des différences ressenties par les uns et par les autres.

Impressions allemandes

Découverte de l'entreprise française

Les premières remarques concernent la "très relative" ponctualité des responsables lors de l'arrivée du stagiaire dans l'entreprise. Nous n'insisterons pas outre mesure sur ce thème éculé, qui révèle parfois un arrière-plan intéressant :

"J'étais plein d'enthousiasme et d'envie d'agir (voller Tatendrang) en arrivant à huit heures précises au bureau, mais le bureau était vide. Les employés de l'export n'arrivèrent que vers huit heures dix. Pour moi, arriver à l'heure, c'est déjà un bon départ, ça fait sérieux et ça met en confiance. "

Peu après ce début décevant, l'étudiant se voit accorder un entretien rapide avec son responsable qui lui demande s'il a des questions à poser :

"Je m'attendais exactement au contraire, c'est-à-dire à ce qu'on me présente une montagne de documents, m'inonde d'informations sur l'industrie de la chaussure et la vente ; bref, je pensais que je n'allais plus voir le jour pendant quelques temps."

Entamer une étude sans informations de fond, sans utiliser les connaissances déjà disponibles, semble incompréhensible au jeune Allemand.

Cette autre étudiante s'étonne de la forme prise par son entretien d'embauche :

“ Le fondateur et chef de la PME était, lors de notre entretien, plus intéressé par mon sens du contact avec les autres que par mes compétences propres. J'étais très surprise car je n'avais jamais eu, en Allemagne, ce type de discussion. ”

La décision est prise oralement, ce qui “ déstabilise ” quelque peu l'étudiante :

“ On me donna oralement la date du début de mon stage et, bien qu'ayant souvent entendu dire que les Français traitent beaucoup d'affaires de cette manière, j'avais peur que l'entreprise change d'avis ou invente un prétexte pour ne plus m'embaucher. La bureaucratie et la sécurité allemande me manquaient ! ”

Les premiers signes extérieurs révélant le climat général de l'entreprise sont souvent humainement positifs pour les étudiants allemands. Se serrer la main tous les matins, voire se tutoyer ou se vouvoyer en s'appelant par le prénom, amuse et séduit les jeunes stagiaires qui voient dans ces manifestations la preuve d'une bonne humeur et d'un esprit détendu qui contribuent à la bonne qualité des relations humaines dans l'entreprise :

“ La première surprise était pour moi de voir que les gens s'appellent par le prénom tout en se vouvoyant. Je trouve que ça crée un climat plus personnel. En Allemagne, j'ai jamais entendu cela ; je crois qu'on garde davantage ses distances. ”

Beaucoup d'étudiants sont souvent étonnés au début de leur stage de devoir démarrer tout de suite, sans pouvoir bénéficier de cette lente montée de l'information ni de l'initiation aux différentes tâches qui caractérisent l'entreprise allemande. De même que l'étudiant précédent ne comprenait pas pourquoi il devait d'emblée poser des questions, une étudiante allemande est un peu désorientée par ce démarrage rapide :

“ Dès le premier jour, après une brève introduction, on me donna ma première mission : appeler au téléphone dix grossistes pour demander le prix d'une cloche à fromage. Ce 'saut dans l'eau froide' était très surprenant pour moi, et je remarquais que ce stage allait exiger de moi la prise de responsabilités très importantes. ”

Une autre étudiante se félicite également de la confiance qu'on lui a témoignée en tant que stagiaire :

“ A l'inverse de l'Allemagne, où on passe son temps à faire des photocopies ou à réceptionner des appels téléphoniques, on vous confie en France des tâches de bon niveau et on n'est pas traité comme la stagiaire un peu idiote, mais comme une collaboratrice à part entière. ”

Parfois, les témoignages sont plus critiques et le malaise face à une non-organisation s'installe de façon durable :

“ J’ai été amené au service commercial où mes collègues n’avaient pas été informés de mon arrivée. Tout le monde était très gentil, et j’ai été présenté à beaucoup de gens. A la fin de cette journée, je ne savais pas qui faisait quoi, qui travaillait ici et qui venait des filiales. Pour résumer la première journée, j’ai eu avant tout l’impression que presque tout était improvisé. Cette première impression est restée jusqu’à aujourd’hui. ”

Les premières impressions sont souvent mitigées : la plupart du temps s’expriment simultanément un étonnement devant “ l’illisibilité ” du système et une satisfaction par rapport à la “ gentillesse ” des gens.

Les règles du jeu

Un stage ne dépassant pas les trois mois peut parfois suffire à découvrir des aspects très significatifs du style de travail. Parfois, il s’agit tout simplement d’une analyse plus pénétrante des premières impressions. Ainsi, le fait de se serrer la main, connoté très positivement au tout début, devient au fil des jours une source de mystère. La difficulté à intégrer des règles implicites (quand doit-on ou non serrer la main, et la surprise qu’une question reste rhétorique et n’entraîne pas de réponse) plongent les étudiants allemands dans une grande perplexité :

“ Une différence frappante en France, surtout dans le domaine de la vie professionnelle, est le rite du serrement de main. Chaque jour, quand on arrive au bureau, il faut faire le tour de tous les collègues et leur serrer la main. Ça commence par ‘bonjour, ça va ?’, mais on n’attend pas la réponse et on continue à serrer la main aux autres et à les saluer... Si on ne le fait pas, on est considéré comme très impoli. Après deux mois de travail, je me suis enfin habituée à ce rite, mais quelquefois, il m’arrive encore de me trouver dans une situation où je ne sais pas s’il faut ou non serrer la main. En tout cas, je trouve très impoli de ne pas attendre la réponse. ”

De la même manière, l’absence de pauses officielles dans l’entreprise française est souvent évoquée dans les témoignages des étudiants :

“ Ce qui m’a frappé, c’est le fait que les Français ne font pas de pause pour le petit déjeuner. On n’est pas prêt à y renoncer en Allemagne ; c’est pour ainsi dire ‘une vache sacrée’ à laquelle il ne faut pas toucher. Je pensais que c’était la même chose en France ; et je devais manger mon sandwich à mon bureau puisqu’il n’existe pas de pièce à cet effet. ”

Les horaires sont également souvent mentionnés, en particulier l'importance de la pause de midi et la tendance, jugée très surprenante, à "traîner" en fin d'après-midi dans l'entreprise. Beaucoup d'étudiants s'étonnent que les Français acceptent de "perdre" dans leur firme un temps personnel si précieux.

Le " flou artistique "

Dans les rapports des étudiants allemands, il est très souvent fait allusion à l'absence de précision dans l'attribution des tâches :

" Une autre chose que je trouve différente de l'Allemagne, c'est que, s'il y a un problème quelconque, tout le monde s'en mêle. Chacun donne son opinion personnelle et essaie de trouver une solution. Chacun défend son point de vue et est très critique par rapport aux autres solutions. Alors que, en Allemagne, personne ne se sent concerné, et on laisse la personne qui a le problème se débrouiller toute seule. En revanche, en Allemagne, le poste que chacun occupe est bien défini, et chacun connaît ses responsabilités et ses tâches. Ce qui sort de ce cadre ne vous concerne pas et vous est donc indifférent. "

Un témoignage intéressant rejoint cette analyse et oppose concentration sur une tâche personnelle et dispersion sur plusieurs activités :

" Je me suis un peu observée lors des derniers jours du stage et, effectivement, j'avais beaucoup plus que mes collègues françaises tendance à exécuter immédiatement une tâche qui m'avait été confiée. Ces dernières commençaient souvent par faire quelque chose qui ne les concernait pas directement. "

Ce flou dans la répartition des tâches ne manque pas de faire parfois apparaître le mot " chaotique ", et un certain scepticisme se manifeste alors quant à l'efficacité de ce type de fonctionnement :

" J'avais l'impression que tout était relativement chaotique, et je me demandais souvent comment cette entreprise pouvait fonctionner. Des informations importantes ne parvenaient pas toujours à la personne qui devait exécuter le travail et, vers le soir, les heures supplémentaires étaient monnaie courante. "

L'importance des informations non canalisées par voie officielle semble également faire partie des spécificités françaises souvent évoquées par les étudiants allemands :

" La machine à café est utilisée ici comme moyen d'information, et il est important d'y passer souvent, puisqu'il n'y a pas de panneau officiel d'informations, qui existe toujours en Allemagne dans les entreprises de taille moyenne. "

L'étonnante capacité que semblent posséder les Français de faire plusieurs choses à la fois est particulièrement bien décrite par un stagiaire allemand qui, peu à peu, s'en sert dans son travail. Nous avons ici chez ce jeune homme, il est vrai sensibilisé à l'interculturalité avant son départ dans l'entreprise, un bon exemple de la reconnaissance de différences culturelles utilisée positivement :

“ J'ai souvent eu droit à des comportements typiquement polychroniques. Un comportement qui m'est certes complètement étranger mais pour lequel j'éprouve de la sympathie, parce que ces gens évitent ainsi le stress : on peut venir quand on veut, on n'attend pas trop longtemps et on est malgré tout bien reçu. On m'avait souvent demandé d'exposer mon problème, même quand la personne à qui je m'adressais ne pouvait pas me regarder directement parce qu'elle était en train de faire quelque chose d'autre. Au début, j'attendais toujours un signal de sa part qui m'aurait indiqué qu'elle était prête à m'écouter, mais cela n'était pas du tout nécessaire. ”

Parfois, quelques remarques anodines de stagiaires permettent d'imaginer aisément les sources de tension ou de difficultés dans le travail franco-allemand auquel la plupart d'entre eux n'ont pas vraiment pu être associés dans le cadre d'un stage de quelques mois seulement.

Deux exemples nous ont semblé significatifs à cet égard. Une stagiaire allemande se voit priée de traduire toute une série de fax remontant aux deux années précédentes. Tout en critiquant l'attitude de la maison-mère allemande qui aurait pu se donner la peine de traduire ses messages avant de les faire parvenir à sa filiale, l'étudiante s'étonne de l'absence de réaction des Français :

“ Un responsable commercial me pria de traduire tous ces fax que les Français avaient mis dans un tiroir, vu qu'ils ne comprenaient pas l'allemand. Ce comportement est peu compréhensible. Je me demande en effet pourquoi ils n'ont pas réagi à ces envois. Ils auraient pu appeler en Allemagne et expliquer qu'ils ne comprenaient pas cette langue. Car ces fax auraient pu être très importants. Au lieu de cela, ils les ont mis dans un tiroir et ont attendu. ”

Ce type d'incident pousse à s'interroger sur la communication entre maison-mère et filiale et sur la multiplicité des causes qui entraînent une telle paralysie : faible compétence dans la langue de l'autre, procédures peu ou pas définies, réflexe identitaire de chacun des partenaires ne faisant pas d'effort vers l'autre, rapport de force entraînant un jeu complexe ; les Allemands “ imposent ” leur langue, les Français ne bougent pas et entrent en “ résistance ”.

Une deuxième anecdote rapportée par un autre stagiaire nous a également semblé significative car susceptible d'entraîner des difficultés dans le management franco-allemand. Chargé d'un projet de création de filiale en Allemagne, le stagiaire découvre avec stupéfaction que deux des principaux responsables de l'entreprise ont des points de vue radicalement opposés.

“ Il s’avéra à ma grande surprise que la direction de la société divergeait énormément. Monsieur X, avec qui je me suis entretenu en premier, se demandait si une ligne téléphonique et un fax à la disposition des vendeurs se déplaçant en Allemagne ne suffiraient pas ; son collègue, le stratège de l’entreprise, parlait, lui, d’une filiale sous forme de SARL, qui aurait une certaine indépendance et embaucherait un créateur de modèles qui seraient développés sur place, afin que l’on prépare en Allemagne une collection qui serait ensuite présentée en France. J’accepte deux avis aussi différents, mais je m’étonne qu’il y ait aussi peu de consensus à ce niveau. ”

En fait, le jeune Allemand s’étonne qu’une image hétérogène soit projetée à des niveaux inférieurs. De plus, c’est sa tâche elle-même qui est en cause. Sa mission, au cours de son stage-cadre est de réfléchir aux difficultés concrètes posées par la création d’une filiale en Allemagne. Or les dirigeants n’ont pas encore défini de stratégie claire et unique. Il nous a semblé important d’approfondir cette apparente opposition qui nous avait été fréquemment signalée entre le consensus à l’allemande et le “ dissensus ” français : d’une part, un groupe donnant une image homogène à l’extérieur, d’autre part, des individus n’hésitant pas à exprimer leurs divergences face à des tiers.

Impressions françaises

Les témoignages des étudiants français, moins linéaires que ceux des étudiants allemands, sont plutôt thématiques. Nous avons retenu quelques thèmes récurrents qui semblent avoir marqué les stagiaires français. Beaucoup d’étudiants français mettent d’emblée l’accent sur la qualité du cadre et de l’environnement.

“ L’ambiance est feutrée et l’accueil, chaleureux. Tous les employés se mettent en quatre pour me faire une place. Le laboratoire est parfaitement éclairé ; les plantes vertes rendent l’ensemble encore plus agréable ; le plan de travail est spacieux et propre ; une minute après mon arrivée, on me distribue le matériel nécessaire à mon travail. J’ai vraiment l’impression que tout est fait pour assurer un travail dans les meilleures conditions. ”

La propreté, l’hygiène et la sécurité sont aussi constamment évoquées. Un étudiant compare deux expériences similaires dans une fonderie française et une fonderie allemande :

“ Je me souviens à quel point j’avais eu du mal à visiter l’usine française. On devait attendre l’autorisation avant de passer d’un service à l’autre, alors que je me trouvais en compagnie du chef. En plus, l’usine n’était pas très bien rangée, la propreté laissait à désirer, et le bruit était insupportable. Mais, malgré ces mauvaises conditions de travail, tous les travailleurs étaient très aimables. Et je pensais alors que cela devait être partout pareil. Mais en Allemagne c’était vraiment différent. Dès

l'accueil, on sentait la différence, c'était mieux organisé. Il a suffi que mon accompagnateur dise qu'il voulait faire visiter l'usine à un jeune étudiant français, et aussitôt nous avons pu nous déplacer librement. La propreté des postes de travail et le soin apporté aux outils étaient admirables. Je remarquais aussi que le bruit n'était pas comparable. L'atelier était mieux éclairé et mieux aéré. En général, les conditions de travail me semblent bien meilleures qu'en France. "

Temps et contexte

La cuisine dont dispose chaque service impressionne beaucoup les Français, ainsi que les pauses qui s'y rattachent. Le côté sacré de ces pauses est souvent souligné par les étudiants qui parfois se font rappeler à l'ordre lorsqu'ils commettent l'erreur de parler du travail à ce moment-là :

" Ils arrêtent tout, et pendant le temps de repos, cessent de parler, sortent leurs sandwiches et se mettent à lire le journal. On entend d'un coup voler les mouches, et le contraste est saisissant. Avant, crépitements des imprimantes, bruissement de papier, murmure de fond après ; le calme plat. "

La coupure de midi est toujours considérée comme courte. L'accent est souvent mis sur le décalage temporel par rapport à la France. La hâte avec laquelle les employés quittent l'entreprise en milieu d'après-midi surprend beaucoup les stagiaires. Certains insistent sur la tendance très nette à vouloir commencer de plus en plus tôt le matin pour pouvoir avoir la deuxième partie de la journée à soi. Les fêtes et les célébrations d'anniversaire font également partie des surprises pour les stagiaires français.

" Le rite, le plus souvent, consiste, dans la plupart des départements, à la célébration des anniversaires. Sur un des murs, un calendrier sur lequel toutes les dates d'anniversaires figurent en rouge est agrafé. Chaque personne est donc chargée d'apporter, le jour de son anniversaire, suffisamment de gâteaux pour la journée, c'est-à-dire pour la pause de neuf heures et celle de douze heures. Les autres personnes défilent alors à tour de rôle et vous donnent une unique poignée de mains en vous disant : ' Herzlichen Glückwunsch ! ' Après quoi elles peuvent se servir. Un anniversaire revêt ici les traits d'une véritable cérémonie. "

Le côté formel et solennel de certaines cérémonies comme les jubilés peut parfois céder la place, sous l'effet de l'alcool, à des débordements tout aussi étonnants pour les stagiaires français. *" Mais le lendemain matin, on recommence à travailler comme si rien ne s'était passé. "*

Ce type de commentaires est fréquent dans les rapports des étudiants de l'Université Technologique de Compiègne qui effectuent un stage technique au moment du carnaval et sont saisis par le contraste entre le sérieux de l'activité

professionnelle et les débordements collectifs qui caractérisent cette période. Les conditions de travail conduisent souvent à bon nombre de critiques : l'image de l'Allemand sérieux et travailleur est évidemment remise en question et l'importance prise par le temps libre est mal comprise par les Français. Parfois même, on sent qu'il ne sera pas pardonné aux Allemands de s'éloigner de ce stéréotype :

“ Lorsque j'arrivais de temps en temps au bureau à 6h45, je remarquais que les gens qui avaient déjà pointé prenaient vraiment leur temps, discutaient, lisaient le journal, et cela jusqu'à environ 7h10, moment où les autres arrivaient ! ”

Une étudiante ayant séjourné six mois dans une entreprise bavaroise confirme les propos précédents tout en distinguant entre deux catégories d'employés :

“ L'impression que j'ai eue en arrivant dans le service était que les gens travaillaient de façon décontractée et étaient peu stressés, ce qui rendait l'atmosphère très agréable. Le travail y était exécuté efficacement mais sans acharnement ; on nous a fait remarquer, nous stagiaires français, que nous travaillions trop ! Le travail acharné n'est pas considéré comme une vertu : on préfère privilégier les discussions, les pauses-café importantes à la vie de l'équipe. Quant aux représentants des niveaux hiérarchiques plus élevés, à commencer par le chef de service, ils avaient l'air plus pressés, plus stressés par les contraintes de l'entreprise à laquelle ils s'identifient davantage. ”

Bon nombre d'étudiants identifient un des aspects fondamentaux de la culture allemande, déjà évoqué à partir de Hall, à savoir le désir de faire passer avec force détails un message parfaitement clair pour l'interlocuteur. Dans le cas de stages courts, ce style est ressenti positivement, car il facilite l'intégration du jeune étudiant. Nos plus jeunes stagiaires, ne séjournant que quelques semaines en Allemagne, sont surpris du temps qu'on leur accorde :

“ Le responsable s'est donné la peine de bien m'expliquer dans les détails en quoi consistait mon travail et faisait preuve de beaucoup de disponibilité. ”

Mais ils se félicitent de cette précision dans la description de l'entreprise, dans l'accès aux informations et dans la formulation des attentes ; ils apprécient toujours le soutien qui leur est apporté, qui fait cependant parfois naître une crainte, celle d'importuner ceux qui sont chargés de vous former :

“ J'avais beaucoup de contacts avec un collègue, qui m'aidait toujours quand j'avais un problème avec l'ordinateur. J'ai peur de l'avoir beaucoup dérangé au début. ”

En revanche, ce type de communication, qui consiste à mettre son interlocuteur sans heurts au même niveau d'information, peut aussi causer quelques désagréments aux étudiants français. Une étudiante explique ses difficultés liées à la fois à la segmentation des activités et à une communication différente :

“ Quand j’ai parlé de mon projet interculturel à quelques personnes de l’entreprise au début de mon stage, les gens me demandaient des précisions notamment sur la définition de l’interculturalité. Je n’en avais alors qu’une idée vague et ne donnais que les grandes lignes de mon étude, ce qui ne leur suffisait pas et les laissait sceptiques et perplexes. J’avais l’impression qu’ils ne me prenaient pas au sérieux, d’autant que cela venait de la part d’une étudiante en informatique, domaine qui, à leurs yeux, n’a aucun rapport avec l’interculturel. En fait, il aurait fallu que je définisse avec précision mes buts et mon sujet ; à mes yeux, des lignes générales de recherche étaient suffisantes. Ceci est un exemple de mauvaise communication due à un décalage de contexte entre ces personnes et moi. ”

Un deuxième exemple, souvent cité dans les rapports, est celui de l’agacement ressenti par les étudiants français se sentant sous-estimés dans leur tâche. Ceci concerne exclusivement les stagiaires désireux d’obtenir certaines responsabilités au cours de leur stage cadre. Manifestement, la lente montée en régime dans l’entreprise se heurte de front au style des jeunes Français, piaffant d’impatience et désirant montrer leur compétence. Une étudiante, consciente des avantages que procure l’apprentissage à l’allemande, ne peut s’empêcher de critiquer certains aspects de cette formation :

“ Les trois phases : observer, participer, accomplir seul, qui caractérisent l’apprentissage, correspondent à un processus qui se décompose en paliers successifs et ne fait aucune confiance aux capacités de l’individu. ”

L’étudiante met l’accent sur l’exécution systématique d’une tâche après l’autre, selon l’ordre prescrit, en soulignant que :

“ La marge de manœuvre de chacun est très étroite, et la conception selon laquelle on apprend en faisant des fautes n’a pas sa place ici. Le système tant vanté de l’apprentissage allemand permet certainement une imprégnation progressive du fonctionnement de l’entreprise mais ne favorise à mon avis en aucun cas la prise d’initiative ou la responsabilisation. ”

La hiérarchie

Les observateurs reconnaissent volontiers que l’atmosphère est souvent plus détendue que dans les firmes françaises, véritables ruches où différents domaines d’activité s’entrechoquent dans le temps et dans l’espace. De même, dans l’entreprise allemande, les individus semblent se protéger derrière le schéma d’organisation : *“ Souvent les employés allemands refusaient de faire tel ou tel travail en disant que ce n’était pas à eux de le faire. ”*

De nombreux commentaires tournant autour de ce thème conduisent à envisager les problèmes de hiérarchie. Le travail en groupe est souvent évoqué.

Beaucoup de rapports insistent sur la répartition des tâches et la division en de nombreuses cellules autonomes. *“ Chaque département est totalement autonome et est en charge d'un secteur bien déterminé ; seul le résultat final est contrôlé, et on peut prendre son temps. ”*

Il est très souvent question du respect mutuel que se portent les différents collaborateurs de l'entreprise. *“ Les relations entre les collaborateurs étaient excellentes. Les chefs ont un très bon contact avec les niveaux inférieurs et se respectent vraiment. ”*

Parfois, les stagiaires sont surpris des liens qui unissent techniciens et ingénieurs : *“ Les relations entre ingénieurs et techniciens ne sont pas des relations d'autorité, mais bien des relations techniques ; ils donnent l'impression d'accomplir le même travail. ”*

Parfois même, une autre logique semble se dessiner : *“ Ici, j'ai vraiment l'impression que l'organisation du travail est construite non pas à partir de la hiérarchie, mais à partir de nécessités pratiques. ”*

Plusieurs aspects sont souvent évoqués simultanément, mais le message de fond reste le même : *“ Il est clair qu'ici, la hiérarchie ne repose pas sur les diplômes, mais sur la capacité des hommes à travailler. La hiérarchie n'apparaît ni dans la tenue, ni dans le comportement. ”*

L'enthousiasme qui caractérise fréquemment ces stages dans des entreprises étrangères conduit souvent à dévaloriser son pays ; il convient donc d'être extrêmement prudent par rapport à ces témoignages. Néanmoins, il est révélateur que les questions d'autorité et de hiérarchie soient souvent celles qui sont choisies pour se laisser aller à ce type de critique :

“ Le patron en France donne des ordres qui ne sont pas négociables par ses collaborateurs. En Allemagne, ils peuvent donner leur avis. L'avantage est qu'en France, le travail est fait immédiatement mais pas très bien, parce que les employés ne sont pas satisfaits. En Allemagne, ces derniers prendront plus de temps pour décider, mais quand la décision est prise, le travail sera mieux fait. ”

Très souvent, les étudiants français font allusion à un sentiment de responsabilité qui anime les collaborateurs allemands et qui transforme le rôle des supérieurs hiérarchiques :

“ On peut dire que les relations entre les ouvriers et les employés sont particulièrement bonnes. Comme les ouvriers sont uniquement des ouvriers spécialisés, ils sont responsables de leur travail. Le contremaître n'est là que pour répartir les tâches. Chaque ouvrier semble avoir un grand sentiment de responsabilité. Le travail est

accompli consciencieusement et poursuit un but précis : c'est la raison pour laquelle les relations entre ingénieurs et ouvriers sont avant tout des relations techniques ”.

Le “ manque d'esprit critique ”

Quelques étudiants s'insurgent parfois contre le manque de curiosité de certains de leurs collègues allemands.

“ Les gens étaient incapables de répondre à mes questions, tout simplement parce qu'ils n'avaient pas la réponse. Ils ne savaient pas pourquoi ils faisaient leur travail et ne savaient dire que 'ça doit être fait'. ”

Le manque d'esprit d'initiative gêne certains Français à l'affût de nouvelles méthodes permettant d'accroître par exemple la productivité :

“ On n'ose pas raccourcir ou alléger certaines procédures, mais c'est peut-être le secret de la réussite allemande : une application scrupuleuse de méthodes de travail déjà testées. Faire en une fois ce qui doit être fait en deux fois est très certainement une caractéristique bien française qui, bien que permettant une exécution plus rapide de certaines tâches, ne produit pas toujours les résultats espérés (...). ”

Ces premiers témoignages présentaient pour nous un intérêt réel : ils permettaient de découvrir les réactions de jeunes Français et de jeunes Allemands face à l'entreprise de l'autre pays : surprise, déception, agacement, identifiés dans beaucoup de témoignages, constituaient déjà des informations interculturelles prometteuses. La difficulté à comprendre l'autre système était identifiée dans la quasi-totalité des rapports. Elle était parfois mise en relation avec des orientations caractéristiques des deux pays : improvisation/préparation, segmentation des tâches/transversalité, monochronie/polychronie, contexte fort/contexte faible, distance hiérarchique courte/longue, consensus/dissensus. Une autre objection de taille s'effaçait également : le choc culturel n'est pas une question de génération ! Nos jeunes étudiants, motivés et ouverts, disposant d'un outil linguistique très satisfaisant, se retrouvaient bien, eux-aussi, pris au piège de l'ethnocentrisme.

Nous avons alors décidé, pour valider cette première approche, d'approfondir et de nuancer notre analyse, de lancer des équipes sur le terrain pour écouter les principaux acteurs de la coopération franco-allemande et de comprendre leurs difficultés quotidiennes. Il convenait désormais de donner à cette étude une autre dimension : le champ de l'enquête fut alors défini avec précision, le type

d'entreprises-cibles déterminé et une méthodologie⁶³ appropriée fut mise au point.

Nous avons regroupé cette information très riche tout d'abord par grands thèmes : l'organisation du travail, les styles de management, la communication interpersonnelle. Ensuite, nous présenterons trois monographies, l'une illustrant deux orientations opposées dans la dialectique client/produit, les deux suivantes provenant de deux entreprises franco-allemandes ; ces dernières offrent un aperçu plus vaste du fonctionnement de l'entreprise et montrent comment la dimension culturelle prend, dans le cas d'une entité biculturelle, une place prépondérante dans les mécanismes de construction des acteurs et de l'institution.

Laissons-nous donc guider par les entretiens et observons sous toutes ses formes l'étrange alchimie à l'œuvre lorsque des Français et des Allemands travaillent ensemble.

⁶³ Grâce au soutien de la Fondation Bosch, nous avons pu, de décembre 1990 à mars 1993, interviewer 280 personnes dans vingt entreprises. Dans les quatre années qui ont suivi, environ 400 entretiens supplémentaires ont été réalisés dans le cadre de diagnostics ou d'audits effectués pour une quinzaine d'entreprises. Sont ainsi représentés les secteurs de l'aéronautique et de l'espace, de la chimie et de l'industrie pharmaceutique, de la machine-outil, de la sous-traitance automobile, de la métallurgie et de la sidérurgie, des télécommunications. Nous avons également enquêté pour des organisations militaires et administratives des deux pays, en particulier dans le domaine de la Coopération Transfrontalière. Voir Pateau, J., thèse de doctorat, 1994, pp. 153-164 et annexes

Chapitre IV

L'ORGANISATION DU TRAVAIL

Sens de la rigueur et désir de singularisation

“ En France, il y a une méthode, mais tu peux faire comme ça ou comme ça. L'essentiel est d'arriver à quelque chose. Alors que dans les méthodes allemandes, c'est comme ça qu'il faut faire, donc tu fais comme ça (...). En tant qu'Allemande, à la fois, j'applique rigoureusement (...) et à la fois, j'ai le côté français qui râle en disant : “ Oh, c'est rigoureux, c'est embêtant...et d'abord, pourquoi, on fait ça ? ” Et à la fois je n'oserais pas prendre l'initiative de faire autrement. C'est là qu'il y a peut-être un problème. C'est vrai que à la fois je suis le chemin (...) on m'a dit de faire comme ça, donc je fais comme ça, et je suis gentiment comme un Allemand bien discipliné, bête et méchant. Et à la fois, il y a ce côté français : “ C'est compliqué ! A quoi ça sert ? On ne peut pas faire autrement ? On ne peut pas court-circuiter ? Il y a un conflit⁶⁴. ” A, collaboratrice allemande vivant en France depuis quinze ans

Le concept fondamental autour duquel tout s'ordonne, tout s'organise, est la **rigueur** repérée de l'extérieur par les clients français comme l'élément fondamental de la culture.

- Vous allez voir vous-mêmes les clients ou les 450 membres de notre réseau. Ils vous disent que ce qui fait peut-être notre force, c'est que l'on soit une société d'origine allemande, parce que justement, ils retrouvent une rigueur qu'on ne trouverait peut-être pas dans une société française correspondante. Bien que je vous disais il y a cinq minutes, que l'on n'a pas cette rigueur en France qu'ils ont en Allemagne. Mais, si vous voulez, elle déteint quand même un peu sur la façon de travailler en France. ”

- Donc, vous vous sentez dans une entreprise vraiment allemande ?

⁶⁴ A = interviewé(e) allemand(e), F = interviewé(e) français(e)

- Tout à fait, oui. Avec une rigueur, cela, c'est clair. Je dirais que ce qui est intéressant, c'est qu'au niveau du résultat, on le ressent très nettement. Cette rigueur est payante finalement... sur du long terme ". **F**

Rigueur ou rigidité ?

Comment se définit cette rigueur allemande, dont tout le monde parle, à la fois lieu commun et faux-fuyant dans les entretiens les plus superficiels des collaborateurs les moins informés, savante conclusion et concept-clé dans les témoignages les plus élaborés des experts des relations franco-allemandes ?

Dans la plupart des interviews, cette rigueur est d'abord synonyme d'ordre, de méthode, de bonne organisation, et ferait cruellement défaut à la France :

" Il est pour moi certain que c'est un effort de chaque jour pour les gens qui sont chez nous, parce que notre mentalité est - je ne dirai pas plus - beaucoup moins rigoureuse que la mentalité allemande. C'est la culture. " F

Pour un interviewé apparemment en phase complète avec la culture allemande de l'entreprise, elle évoquerait un " rouleau compresseur ", en raison de la progression linéaire, régulière et irréversible qui la caractérise. L'ambiguïté est bannie, les choses sont " claires, nettes et précises ". Tout avance sûrement sans la moindre confusion des genres :

" (...) Quand on déjeune ou quand M... fait une réunion, on sait d'entrée de jeu qu'à 11h 30, cela doit être fini, et ce sera fini, même si on n'a pas fini de tout débattre, ce sera fini. Il arrêtera. " F

Dans la plupart des interviews apparaît, en fait, une certaine ambiguïté face aux deux cultures du travail : d'un côté, certes, la forte impression produite par le travail à l'allemande, de l'autre, une faiblesse, une tendresse pour les penchants " bien de chez nous " :

" Ce qu'en France on a beaucoup de difficulté à mettre en place, parce que nous sommes des Latins. " F

Seule une longue habitude de cette rigueur allemande, et la conviction qu'elle est efficace, permettra d'ailleurs de la rendre tolérable sans que disparaisse totalement l'idée " qu'ils sont un peu bornés " :

" Je dirais que c'est une reconnaissance au contraire, pour moi, de leur efficacité. Il y a des moments, c'est vrai, où je peux tempêter parce que je considère qu'ils sont un peu bornés dans certains domaines. Justement parce qu'ils appliquent cela avec beaucoup de rigueur. Donc, cela pourrait éventuellement me hérisser, mais comme je les connais bien, que je les pratique et que je sais que, de toute façon, de ce côté là, ils sont efficaces, à la limite cela ne me dérange pas trop. " F

On imagine aisément que le tableau s'assombrira dès que les personnes interviewées cesseront de manifester une maîtrise du travail à l'allemande. La rigueur est alors attaquée de plusieurs manières, soit parce qu'elle ne représente qu'une tenue de scène dans laquelle on se glisse pour échapper au regard d'autrui et que l'on a vite oubliée hors du contexte professionnel, soit parce qu'elle est considérée dans la sphère professionnelle comme exagérée et insupportable :

" C'est-à-dire qu'ils ont une rigueur en Allemagne (...) Est-ce-que c'est une image qu'ils veulent se donner ou est-ce parce qu'ils sont en Allemagne, qu'ils sont dans une structure, dans un moule, qu'ils n'ont pas droit d'en changer vis-à-vis des autres personnes parce que ça donnerait une mauvaise image de leur propre personne alors que, (...) quand ils sont en vacances, ils sont totalement différents (...). "F

C'est ici que s'expriment des critiques extrêmement virulentes à l'encontre de cette rigueur, taxée de dogmatisme :

" (...) il se dégage toujours une rigueur, une rigueur qui est quelquefois lourde, pesante et ridicule dans certains cas, c'est-à-dire qu'ils vont au bout de la rigueur ..., et on a l'impression qu'ils ne se rendent pas compte que c'est un peu stupide dans certains cas (...). Mais souvent ils sont assez pénibles parce qu'ils nous demandent des choses qui ne nous apportent absolument rien. (...) Nous, enfin, un peu par moquerie, on dit, c'est dogmatique ; l'Allemand est par essence dogmatique, c'est-à-dire il y a un dogme, on entre, c'est pareil, dans un cadre bien défini, et l'Allemand n'ira pas si ça sort du cadre. " F

Préparer ou improviser ?

Même si la connotation n'en est pas si négative, l'opposition apparaît en permanence entre la culture dite allemande et la culture dite française ou latine avec, pour la première, le déroulement lent, progressif, construit et complet d'une opération longuement préparée et mûrie, ne sautant aucune étape intermédiaire et, dans la seconde, une approche plus spontanée, intuitive, souvent improvisée et accomplie dans la dispersion :

" L'ingénieur français est plus intuitif. C'est à double tranchant : cela peut permettre d'aller tout de suite au véritable problème, de mettre le doigt sur le truc, cela peut permettre aussi de se planter complètement pendant des heures et des jours. " F

" L'Allemand est beaucoup plus méthodique : on a un problème, on part de 'a' et on commence à balayer les possibilités, jusqu'à ce que l'on tombe sur le problème. Cela a l'avantage d'être sûr que l'on n'a rien oublié. De toute façon, avec cette méthode de balayage, cette approche très méthodique, on est sûr que l'on ne va pas l'oublier. Le Français, avec son petit côté intuitif, peut passer à côté pendant des jours. C'est

clair. De temps en temps, il va beaucoup plus vite. Là, déjà, on a deux approches très différentes." F

" L'Allemand prend son temps, prend les moyens, se concerte et, une fois que la décision est prise, que l'objectif est fixé, ils construisent les moyens qui sont nécessaires pour atteindre cet objectif. Nous, nous avons une créativité peut-être supérieure, mais qui fait qu'il y a toujours quelqu'un qui trouve que là c'est bien, mais on pourrait aussi faire encore mieux en allant là. Et on commence à oublier le premier objectif pour passer à un second : nous avons à mon avis cette fâcheuse manie que je ne crois pas retrouver en Allemagne, qui consiste pratiquement à mettre en place de nouvelles choses sans que nous ayons encore eu le temps de valider les anciennes choses. Donc, il y a un manque de progressivité, alors que l'Allemand travaille beaucoup plus dans la durée pour les décisions qu'il a prises. Il réfléchit. En revanche, il ne me paraît pas qu'ils aient la vitesse et la flexibilité que nous avons, et cette capacité d'improvisation que nous nous donnons. " F

Ce thème est souvent évoqué par les collaborateurs fréquentant l'Allemagne depuis de nombreuses années, qui reconnaissent une différence fondamentale dans l'approche et la préparation d'un projet : définition des objectifs et budgétisation d'un côté, lancement hasardeux de l'autre :

- Vous parlez de méthodes de travail différentes ?

- Oh oui ! De toute façon, en France, malheureusement je dirais que l'on programme moins qu'eux. Les Allemands programment généralement à très long terme. Quand ils programment quelque chose, ils programment avec des moyens, c'est-à-dire qu'on ne fait pas un plan sur quelque chose, on va lancer un nouveau produit, on va lancer une campagne quelconque. Chez les Allemands, il y a éventuellement la forme, le concept, à côté, il y a les moyens et ce que cela va coûter. Et puis, éventuellement, on s'interrompt en cours de route, parce qu'on se rend compte que l'on n'a plus les moyens de le faire, on n'a pas budgétisé correctement les montants correspondants. En Allemagne, vous ne pouvez pas faire une proposition -quelle qu'elle soit- d'un projet, s'il n'y a pas en face le coût et les moyens correspondants. Cela, c'est quelque chose de systématique. Là aussi, je dirais que, de ce côté-là, ils sont supérieurs à nous, parce qu'éventuellement, ils diront non, pour telles raisons, on ne peut pas le faire. Alors qu'en France on aura combiné quelque chose. " F

Un responsable de l'administration commerciale, après avoir évacué ce qu'il considère comme des stéréotypes, à savoir lourdeur, fermeté, absence de diplomatie, en vient à l'approche du travail, et met en exergue la façon exhaustive de traiter les affaires, la réflexion en profondeur, susceptible d'identifier les difficultés et de les éliminer avant d'entreprendre la moindre question, ce qui, dans le vocabulaire imagé utilisé par le collaborateur cité, correspond à " être long à la détente ", mais ne fait pas encourir le risque " d'essuyer les plâtres " après avoir " foncé " :

“ Je crois que leur première qualité, (...) à la différence des nôtres, c’est que quand ils prennent un sujet en main, ils l’approfondissent totalement pour en extraire toutes les épines, de manière à ce que, lorsqu’une décision est prise, l’ensemble des éléments, des facteurs qui pourraient créer des difficultés aient été envisagés, c’est leur sens. En France, notre manière de réfléchir est totalement différente. On est latin, donc de tempérament beaucoup plus dynamique, et de ce fait-là, bien souvent on fonce en essayant après les plâtres des différents dysfonctionnements qui apparaissent, et que, par manque de réflexion, on n’a pas totalement envisagés. ” F

Un cas semblable est décrit par un responsable du service après-vente qui, dans le passage cité en référence, souligne des différences culturelles profondes dans le traitement des affaires.

“ Je vais vous citer un cas précis. On a voulu, l’année dernière, envoyer des clients en Allemagne, ce que l’on n’avait pas fait depuis longtemps - il y a 450 entreprises en France qui travaillent pour X, et ces 450 entreprises ont été programmées en France. On avait étalé cela sur six mois, etc., (...) et puis, les Allemands nous ont dit non. Nous, on ne peut pas vous recevoir dans nos usines de (...) au centre d’application, où l’on fait des essais, on ne peut pas recevoir les gens avant un an. Nous leur avons dit que nous n’avions pas besoin qu’ils fassent un grand tralala. Mais les Allemands nous ont dit : ‘ non, a priori on ne peut pas ’. On l’a fait quand même, si vous voulez. Et les Allemands étaient vexés parce qu’ils n’ont pas pu recevoir les clients dans les conditions optimales. Si cela avait été programmé, on sait qu’avec les dates qu’ils nous ont données, on sait que tout aurait été parfait, et je dirais qu’on a fait quelque chose un peu à moitié. Les clients, eux, étaient très contents. Du côté français, on considère que cela ne s’est pas mal passé, pour les Allemands, cela s’est très, très mal passé (...). Nous, si vous voulez, on considère en France qu’un an, c’est complètement ridicule, parce que cela représentait des visites de deux journées et que cela pouvait être improvisé à la limite. L’improvisation, ils ne connaissent pas ou ils ne veulent pas connaître. C’est ce qui fait aussi leur force sur le plan industriel. Nous, on résout 20 % des cas qui sont des exceptions. Eux, raisonnent 80 % des cas, et les 20 % des cas qui sont des exceptions, à la limite, ils les laissent tomber. ” F

Du côté allemand, les conditions optimales n’étant pas remplies, le projet est rejeté, car les contraintes liées au temps sont trop fortes, créeraient du stress inutile et, surtout, empêcheraient une réalisation correcte du travail. Du côté français, le “ défi ” consiste précisément à prendre le contre-pied de la décision de la maison-mère, à improviser et à résoudre en catastrophe des questions d’organisation qui, serions-nous tentés de dire, ne présentent de l’intérêt que dans la mesure où la situation est devenue critique. L’esprit frondeur est relayé chez les Français par l’esprit de débrouillardise et, bien que le travail soit accompli à moitié, les clients repartent très contents. Il n’est pas inintéressant de constater que, dans cet entretien, le collaborateur français utilise à plusieurs reprises l’expression “ à la limite ”, qui symbolise ici à merveille cette jubilation ressentie à “ s’en sortir de justesse ” et à travailler sur des exceptions.

On imagine aisément l'irritation de la maison-mère, bousculée dans sa gestion du temps et contrainte à bâcler le travail ; la satisfaction du client ne représente qu'une très maigre consolation, car, comme nous l'avons souvent constaté ou interprété, en Allemagne, l'identification aux personnes est toujours moins forte que celles que l'on entretient à la tâche. Ce cas est instructif à maints égards : il montre que les contraintes liées au temps, de plus en plus fréquentes, ont de fortes chances d'entraîner des conflits entre Français et Allemands. En d'autres termes, le risque de ne pas être synchrone est permanent, et la question fondamentale qu'un Français doit toujours se poser est de savoir si son intervention s'effectue au bon moment et au bon endroit dans la linéarité du projet allemand.

" (...) on cause des soucis à ces gens-là parce que, pour ces gens-là, tout est en boîte, tout est bien carré, tout est là et puis nous, on se trouve là, ah pourquoi ? Nous, on aime bien ce genre de problèmes, c'est-à-dire que ce qui nous intéresse, si tout est carré, je ne vois pas l'intérêt de continuer (...) à suivre une voie, si c'est déjà tracé. Ce qui est intéressant, c'est un petit peu les challenges, on est là pour pouvoir se battre un petit peu... ça, c'est ce qui est intéressant (...)." F

Les qualités de vitesse, de flexibilité et d'improvisation des Français, du moins selon leur propre appréciation, leur permettent de se tirer sans dommage de situations délicates et, surtout, de maintenir une de leurs principales sources de motivation : se faire plaisir, chercher une manière personnelle d'appréhender le problème, s'amuser en sortant des sentiers battus, se lancer des défis.

Ce désir de singularisation ludique nous conduit à évoquer l'idée de conscience professionnelle, c'est-à-dire de la conception du travail qu'ont Français et Allemands, thème également évoqué dans une interview réalisée auprès du responsable du service après-vente, qui, après vingt ans de carrière dans des filiales de groupes allemands, jette un regard assez sévère sur les deux cultures :

" En France, il y a dix personnes. Vous dites à une personne de faire quelque chose, cette personne-là vous dira : - 'Oui, mais est-ce que l'on ne peut pas faire comme cela ?' En Allemagne, la personne vous dira : 'oui' et puis elle fera ce que vous lui demanderez, même si c'est éventuellement une bêtise. Mais elle l'aura fait. Je dirais que c'est un peu ce qui fait la force de l'Allemagne." F

Segmentation des tâches et système D

Du côté français, un désir permanent de se singulariser par une recherche d'originalité, d'ingéniosité, d'astuce pouvant à la limite éloigner la personne de ce qui lui a été demandé, s'oppose, du côté allemand, à un esprit d'obéissance précise, plus myope qu'aveugle, pourrait-on dire. Ce qui, pour un Français, passerait pour un manque d'esprit critique ou de recul par rapport à la demande, devient en Allemagne l'accomplissement logique d'un travail où chaque indi-

vidu se lie au groupe précisément par la tâche qu'il accomplit, sans enfreindre les limites qui ont été préalablement fixées. Cette faculté de s'en tenir strictement à sa fonction et à sa mission échappe au Français désireux de se faire remarquer à son avantage, même s'il n'est pas sûr de pouvoir réaliser ce à quoi il s'engage.

" Pour les Allemands, si vous demandez à quelqu'un quelque chose qui ne le concerne pas, il ne vous dira pas 'oui, je m'en occupe', il vous dira 'vous voyez avec Monsieur un tel.' En France, on voudra vous rendre service ou bien on voudra se donner de l'importance et on dira, 'ok, je m'en occupe', même si ce n'est pas tout à fait de sa partie et, en fait, on ne fera pas le boulot pour lequel on est payé éventuellement. Cela fait une différence de mentalité très précise entre le Français et l'Allemand : le Français s'occupe souvent de ce qui ne le concerne pas directement, alors que l'Allemand ne s'occupe strictement que de ce qui le concerne. " F

" Vous voulez que je vous parle de ce qui m'a impressionné, qui m'impressionne encore d'ailleurs dans une société allemande ? (...) L'organisation qui est issue bien évidemment de la mentalité allemande où chacun sait très précisément ce qu'il a à faire, où commence son job, et où chacun sait aussi où commence celui de l'autre et où se termine celui de l'autre. Ce qu'en France on a beaucoup de difficulté à mettre en place, parce que nous sommes des Latins. C'est clair, on aime bien toucher à ce qu'il y a un peu avant, à toucher à ce qu'il y a un peu après, et pas forcément très bien s'occuper de ce pour quoi, en principe, on est rémunéré (...) " F

La rigueur, *Janus bifrons*, est ici synonyme de raideur, de manque de souplesse et de flexibilité. Le manque d'articulation entre les différents services est une conséquence de la stricte segmentation des tâches et se transforme en cloisonnement préjudiciable à la bonne communication entre les services. Cela a pour conséquence un dysfonctionnement ou même parfois un blocage total de l'activité, à partir du moment où chacun se retranche derrière la procédure, le règlement, et ne réagit pas à une demande qui ne concerne pas directement son domaine de compétence.

" Donc, ils se retranchent volontiers derrière une politique et une stratégie qui sont bien établies, derrière un règlement qui est connu, et pour moi, ils manquent de flexibilité (...). Les différentes responsabilités, les différents services à K... sont très cloisonnés, et dès l'instant où nous avons un problème qui touche plusieurs responsabilités, on peut dire que dans 90% des cas, le problème n'est pas résolu à notre satisfaction mutuelle. Parce que cela ne fonctionne pas trop bien. Chacun se retranche derrière la responsabilité de l'autre qui, de son côté... enfin bref..., nous avons un énorme problème à ce niveau-là... enfin c'est un peu du fonctionnarisme. " F

" Dans le deuxième cas où le cloisonnement est trop important, où cela foire à tous les coups, c'est par exemple si nous lançons une gamme de produits personnalisés pour les grandes surfaces. En fait, nous faisons concevoir les emballages en Allemagne. Dès l'instant où on lance une nouvelle gamme, cela fait intervenir le service marketing d'abord, ensuite le service qui s'occupe de la confection des emballages,

ensuite le service vente qui donne le feu vert - enfin, ce n'est pas dans l'ordre - qui donne le feu vert au produit proprement dit, après, le service gestion des stocks qui lance les commandes à l'usine et qui met les stocks en place. Donc il y a quatre endroits. Que l'on s'y prenne un an à l'avance, neuf mois, six mois ou deux mois à l'avance, on n'est pas capable de sortir ce produit à une date déterminée à l'avance. Il y a toujours quelqu'un qui n'aurait pas transmis la bonne information à l'autre, lequel autre ne réagit pas, ne réclame pas. Enfin bref, c'est infaisable. " F

Dans une usine allemande, un collaborateur allemand déclare clairement que le non-respect du domaine de compétences d'un collègue peut avoir des conséquences graves :

" Nous avons une organisation telle que chacun a un domaine pour lequel il est responsable. S'il en sort, il se trouve sur un terrain glissant. " A

Dans une organisation française souvent moins structurée, où beaucoup naviguent à vue, il est clair que la forte structuration allemande va s'avérer pesante et inadaptée à la mentalité française. De là ambiguïté dans les reproches faits à l'encontre des Allemands perçus comme " hiérarchiques " :

" Les Allemands ont un respect de la hiérarchie, une latitude dans leurs responsabilités très définies, et ils ne peuvent pas s'engager. Nous, nous pouvons usurper la hiérarchie, il y a des gens qui usurperont leur juridiction et leur territoire de responsabilité et généralement, s'il y a la confiance, ils seront couverts dans les étages supérieurs (...) Ils se retranchent toujours dans des discussions sur 'on ne peut pas', 'il faut que l'on discute', 'il faut que l'on ait l'aval de tel ou tel service', et cela, c'est un peu frustrant pour nous. " F

Le terme n'est peut-être pas le mieux choisi pour qualifier le fonctionnement allemand :

" Il s'agit bien plus d'un respect des compétences et de la souveraineté de chacun et du désir de ne rien faire qui contredirait l'organisation officielle. Le manque de souplesse est évident, d'autant que l'articulation entre les services n'est peut-être pas toujours parfaite. " F

Bien des Français se situant à un niveau de management très élevé ont tendance à faire cette critique à un système allemand entièrement tributaire d'une délégation des tâches parfois trop contraignante. Dans une société où nous avons enquêté, la lenteur imputée à la maison-mère allemande pousse parfois les collaborateurs désireux de débloquer certaines situations à s'adresser à leur président afin qu'il intervienne à un haut niveau hiérarchique. Cette solution fréquente, et admise en France, a des effets catastrophiques en Allemagne, où les représailles peuvent être redoutables.

" Bon, le processus normal, c'est que mes collaborateurs discutent avec les différents échelons, et que, quand ils n'aboutissent pas, ils viennent me voir en disant ' il faut taper au-dessus ', et je vais taper au-dessus. Il faut que je fasse attention à quel étage

je tape, si je tape au-delà de la relation normale qu'établit la hiérarchie, c'est-à-dire avec le président du Conseil de surveillance, si je tape au-delà, il y a frustration à tous les niveaux dans l'escalier, et vous ne payez pas sur l'instant-même, parce que la décision a été prise en haut, donc l'affaire du moment est réglée, mais elle est très mal acceptée, et après, vous le payez, et vous le payez d'une manière insidieuse ; par exemple on pourrait avoir 600 produits de plus, et bien, il vont les filer, j'en sais rien, à Israël, ou à la Grèce, ou à un truc comme ça, mais nous ne les aurons pas (...). Il y a une espèce de rancune ou de vengeance, qui dit 'attention, vous nous avez baisé un coup, mais faites gaffe, il ne faut pas le faire deux fois', ils sont très respectueux de cela. " F

Il est clair que ce non-respect de l'autonomie dans la tâche équivaut à une déresponsabilisation que la société allemande n'accepte pas. Plusieurs témoignages vont dans ce sens, qui soulignent la susceptibilité des Allemands par rapport à l'organisation, au système et aux structures, ainsi que la discipline davantage induite par une norme que par un individu.

" Surtout que ce n'est quand même pas la petite boîte, elle a ses structures, a ses vitesses de réaction, c'est quand même quelque chose d'assez énorme, et on peut des fois être choqué de poser une question et d'attendre une réponse six mois ou un an après. Il faut intégrer le fait que, vu la complexité de l'organisation en elle-même, on n'a pas la même souplesse que l'on pourrait avoir ici. En Allemagne, il y a des structures, il y a une organisation qui est définie, elle est non seulement définie, mais respectée. En Allemagne, en général, il est hors de question d'aller trop empiéter sur les plates-bandes des autres. Une fois que l'on a une description de tâche, on fait sa tâche à fond, mais on empiète un petit peu moins, et l'on pose certainement moins de questions qu'en France (...). " F

La difficulté, pour les Français, réside finalement dans l'obligation de comprendre et de maîtriser une double segmentation à l'œuvre dans l'entreprise franco-allemande : celle des tâches et celle du temps. L'approche allemande, on l'a déjà vu, est de tendance monochronique : on se concentre sur une tâche, on a tendance à exécuter une chose à la fois, à fond, jusqu'au bout. A l'inverse, l'approche française, polychronique, mise sur une capacité à traiter simultanément plusieurs problèmes, mais avec moins d'exigences de détail. Ceci apparaît dès les réunions, mais vaut pour toute l'organisation du travail.

" On a du mal à organiser plusieurs actions dans le temps, il est très difficile de faire se chevaucher les dates. Dans les planifications, lorsqu'on se donne des objectifs, on peut ressentir ça. Il est plus facile de dire : pour la semaine 10, on se donne tel objectif. Lorsque cet objectif est atteint, on passe à la phase suivante (...). Là, on sent rapidement la différence par rapport à la France. C'est peut-être plus efficace. Le fait de répartir les tâches entre les différents participants, ça demande du travail pour découper les thèmes en actions, mais une fois que les actions sont déclinées, le seul travail qu'il y a à faire, c'est de répartir les actions entre les participants avec un planning, évidemment. En France, on ne fait pas cet effort, on a tendance à dire :

vous vous occupez de l'ensemble de ces actions, vous vous débrouillez pour avoir des résultats, vous êtes tout à fait libre des méthodes employées, mais pour cette date là, essayez d'avoir des résultats (...).” **F vivant en Allemagne**

“ Ici, c'est bien plus directif dans la forme (...). J'avais tendance à dire en réunion : ' ok, vous suivez tel point ou tel point ', mais on m'a tout de suite dit, ' attention, vous parlez de quoi ? est-ce que l'on peut aller dans le détail '. Les gens ne sortent pas de réunion tant qu'ils n'ont pas des actions précises avec une méthode et une date de réalisation, sinon ce n'est pas fait (...).” **F vivant en Allemagne**

“ Au niveau des cadres allemands, peu de personnes étaient capables ou souhaitaient gérer plusieurs projets en même temps. On abordait avec l'ancien contrôleur de gestion cinq thèmes les uns à la suite des autres et lui, il me demandait toujours de terminer l'un avant de passer au suivant (...).” **F vivant en Allemagne**

Un des problèmes majeurs souvent évoqués par les Français est la difficulté à travailler transversalement. Beaucoup d'actions sont ralenties en raison des lentes remontées vers la voie hiérarchique qui privent la société de réactivité et rendent impossible des liaisons transversales.

“ Il n'y a rien de transversal. C'est toujours l'aspect : ' Moi, je ne prends pas de décision, je ne suis pas responsable de cela, adressez-vous à la personne concernée. ' Les gens ne sont pas assez impliqués dans l'ensemble, ils sont très compétents dans leur domaine, mais il ne faut pas déborder. Lorsque les responsables me posent une question souvent très précise, je ne peux pas toujours y répondre, alors j'essaie de comprendre le contexte, mais ils disent tout de suite : ' non, non, répondez à cette question ' alors que moi, il m'en faut plus, je veux connaître l'objectif, et je pense que pour eux, c'est perçu comme un débordement, alors que moi, j'ai besoin d'un plus grand ensemble (...). Et ça je le vis tous les jours (...).” **F**

Cette caractéristique très forte de la culture communautaire allemande, qui s'explique, nous le verrons, par l'histoire et les systèmes éducatifs et pousse au cloisonnement des activités et à la segmentation des tâches, ne facilite pas toujours la logique de développement rapide de projets, devenue une impérieuse nécessité en France comme en Allemagne. Ce type de problème caractérise également les entreprises françaises, mais le changement d'organisation a démarré plus tard en Allemagne, et l'environnement éducatif et socioculturel contribue largement à pérenniser la résistance au changement. La monochronie, la tendance à se référer à des modèles anciens et éprouvés, le sens de la continuité, la culture de spécialistes, la notion de segmentation des tâches rendent encore plus délicate la notion de gestion par projets. L'évolution de l'organisation vers la transversalité implique donc, en Allemagne, un engagement fort du management qui, de façon précise et formelle, devra coordonner et suivre ce type d'action nouvelle tout en évitant des messages trop généraux, abstraits ou implicites.

Goût du détail et esprit de synthèse

L'opposition entre un domaine de compétence strictement défini (*Zuständigkeitsbereich*) et des attributions plus floues est, bien sûr, à rapprocher d'une différence fondamentale souvent évoquée dans les entretiens, entre le style généraliste des Français et la minutie appliquée des Allemands. Beaucoup de responsables allemands font remarquer que, de leur point de vue, les Français ne s'intéressent qu'à une appréhension globale des problèmes, tracent des grandes lignes, mais ne sont pas disposés à se perdre dans les détails.

"J'ai l'impression que les Français conçoivent la structure générale, la vision d'ensemble, et qu'ils n'aiment pas s'occuper des détails ; les Allemands, en revanche, ne se lancent dans les grandes visions que lorsque tous les détails ont été réglés. " A

Cet esprit de synthèse pousserait à ne déterminer que les objectifs généraux, négligeant les sous-ensembles. Ce comportement déclenche un profond malaise chez les Allemands.

"On a besoin d'avoir un but à moyen terme et ce but n'est pas clairement défini. Et ça faciliterait la compréhension. Ainsi chaque initié saurait où il va. " A

Le côté "grand seigneur" de certains Français, c'est-à-dire le mépris des contingences matérielles ou, plus simplement, de l'intendance, est également évoqué d'une façon plus critique cette fois :

"Quand ils doivent organiser quelque chose, ils peuvent louer une super salle, installer une technique parfaite, faire un beau vidéo-film et ensuite, inviter la presse internationale et tout marche comme sur des roulettes ; simplement le cadre ne suit pas. Un bus n'arrive pas, bien qu'il pleuve, c'est-à-dire les tout petits détails. Seulement ça, ça influence négativement ici. Les journalistes se plaignent parce qu'ils ont dû rester une demi-heure sous la pluie et toute la conférence est mauvaise, c'est clair. Seulement, pour les Français, c'est complètement secondaire, ça ne joue aucun rôle, et ils n'ont pas envie de s'en occuper avant, ils ne se posent même pas la question. " A

L'aversion du détail peut conduire, d'un point de vue allemand, et dans ce cas précis, à un ratage et à un manque de professionnalisme.

L'opposition entre ces deux types de mentalité est également évoquée par un juriste français qui, dans son domaine, met en garde contre cette opposition entre synthèse rapide et goût du détail :

"Dans le secteur du droit, coopération franco-allemande : catastrophe ! C'est la catastrophe ! Heu, les Allemands sont beaucoup plus discursifs et beaucoup moins synthétiques que les Français. J'ai jamais vu ça. J'ai un copain avocat, il a travaillé avec un cabinet à Paris qui avait un correspondant à Munich, et ils ont travaillé chacun sur un dossier envoyé par la France, il y a eu une réponse relativement

rapide, mais dix kilos de papier, et les Français disent : ' Comment est-ce qu'ils veulent qu'on trouve le temps de lire tout ce machin, tout réfléchir, tout synthétiser ? Les Allemands sont des nuls. ' Les Allemands demandaient aux Français de faire un dossier, ça a duré trois semaines et on avait trois pages. Les Allemands : 'Ces Français, quelle bande de charlots, de nuls et de paresseux. ' Le fait de synthétiser, c'est plus efficace, mais ça peut entraîner beaucoup de malentendus et le problème aussi de ne pas remonter au début, ce que font toujours les Allemands, c'est qu'il y a beaucoup de choses qu'on ne comprend plus. Et nous, on reçoit souvent des lettres très synthétiques de Français très haut placés ici, et on ne comprend pas ce qu'ils veulent dire, ils présupposent qu'on sait un certain nombre de choses, c'est pas évident qu'on sache. " F

Dans le cas d'Allemands francophiles, majoritaires dans notre panel, ces particularités sont mentionnées avec beaucoup de sympathie :

" Les manières de travailler sont bien sûr différentes. Les Français, je travaille très volontiers avec eux, parce que tout n'est pas aussi rigide que chez nous. Ici, tout a une norme, on doit suivre beaucoup de règles, sur lesquelles le Français passe, grand seigneur, sans être d'ailleurs plus mauvais, bien au contraire, il est beaucoup plus souple (...). Si nous avons une réunion, il faut bien évidemment parler des résultats, il y a des corrections à apporter, mais le Français n'a pas d'ordre du jour précis, il n'aime pas ça, ça le met de mauvaise humeur, et il n'est pas aussi communicatif que quand il n'y a que le thème de donné. Alors, bon, on discute du moteur, mais sans fixer d'étapes ; comme le Français dit : une discussion ' à bâtons rompus ' (...). Si ça devient trop rigide, il se referme comme une huître. " A

Le désir d'accéder par une discussion informelle à des informations d'arrière-plan a bien été saisi par le technicien allemand qui semble se plier sans difficulté à ce style un peu " exotique ", mais éminemment sympathique. Tout au long de l'interview, le collaborateur allemand dénonce les préjugés selon lesquels le Français ne serait pas créatif, ou superficiel ; l'essentiel serait de le prendre au sérieux, " c'est son principal souci par rapport aux Allemands ".

Dans un autre entretien, il est également signalé que le prétendu manque de créativité allemand s'explique très largement par le fait que l'essentiel du temps est consacré à l'exécution précise, soigneuse et méthodique d'une tâche. Il s'agirait donc de cette conscience professionnelle **autour du** travail et non **dans** le travail dont parle un responsable de la filiale française :

" Les Français, eux, sont habitués à travailler plus librement, à se créer un espace de liberté plus grand, et par là-même à se prendre une ou deux heures pour réfléchir à quelque chose de créatif. Ce qui d'ailleurs aide dans certains cas, car ce n'est pas toujours le travail conséquent et permanent, sans dévier du droit chemin, qui apporte au bout du compte le meilleur résultat. " A

Ce refus de la rigidité est parfois évoqué de manière moins bienveillante, en particulier par un chef de projet “développement de soupapes magnétiques”, qui est amené à avoir des contacts hebdomadaires avec un des sites français de production. Mettant tout de suite l’accent sur les différences structurelles liées à l’histoire, dans la mesure où l’usine française a été incorporée tardivement au groupe allemand, il mentionne le style plus créatif et moins bureaucratique des Français, avant d’évoquer avec prudence les véritables difficultés d’une conduite de projet franco-allemand :

“Oui, bien sûr, il y a au cours du développement du produit certaines jonctions, chaque département développe quelque chose, et on se rencontre à nouveau à l’arrivée et il faut tomber d’accord. Et là, il y a parfois des difficultés de compréhension, le message devrait être passé, mais on constate après que ça n’a pas été fixé aussi nettement qu’on l’avait supposé à l’époque. A quoi ça tient, j’en sais rien... Beh, il peut se passer que l’on sorte d’une réunion et que l’on ait discuté de tous les éléments, et ensuite on constate que cela a été exécuté autrement, sans avoir informé au préalable (...). ” A

Nous retrouvons les habituels dérèglements déjà évoqués par les Français de la filiale : il n’est pas logique, quelle qu’en soit la raison - et elle sera toujours bonne du côté français qui aura entre-temps perçu une meilleure solution - de revenir sur un accord, fruit d’un consensus lentement élaboré. On remarque très souvent dans un tel contexte l’utilisation des termes *abhaken*, *abarbeiten*, *abstimmen*,⁶⁵ indiquant en allemand un traitement méthodique, progressif, définitif, et donc quasi-irréversible, des différents points d’une réunion. Le terme utilisé pour caractériser la façon de traiter les sujets est le verbe *an/sprechen* qui signale bien une approche de surface qui ne permet pas de “verrouiller le sujet” et de passer au suivant.

Le désir de singularisation des Français n’entraîne pas toujours l’adhésion des partenaires allemands, loin s’en faut, ainsi qu’en témoigne la réaction d’une responsable internationale de la publicité, visiblement très déçue de sa collaboration avec la France en général, et la filiale française en particulier :

“Nous avons toujours un regard sur la France, c’est notre premier marché à l’exportation. Il y a quelques années, nous avons mené de véritables combats, les dates devaient être respectées, la qualité, on a toujours tout négocié avant, bien à temps, et les Français avaient toujours des désirs particuliers. Il fallait encore changer quelque chose et là encore quelque chose. Si dans un cas ou dans un autre, ça se justifiait, nous avons dit, bon, le marché est différent, nous devons nous adapter concrètement à la façon de présenter le produit, maintenant, il faut aussi tenir compte de la modification. Seulement, ce qui s’est produit, c’est qu’ils ont dépassé les bornes.

⁶⁵ *abhaken* et *abarbeiten* signifient à peu près régler point par point un sujet ; *sich abstimmen*, se mettre d’accord après consultation de tous les intéressés.

D'abord le délai était dépassé, et rien n'arrivait. C'était à eux de nous faire parvenir une base de travail, des traductions, des textes, des scripts, etc. C'était le désordre complet, ce qui s'est passé. Et alors, il s'est passé de ces choses, c'était inacceptable, par exemple, des textes écrits à la main, complètement illisibles. Ça aurait été même inacceptable pour quelqu'un maîtrisant la langue française. Dire désordonné, c'est vraiment un euphémisme (...). Je veux juste dire, d'un côté des exigences et des désirs maximum, pour ce que l'on veut obtenir, mais de l'autre un investissement et une discipline minimum, en ce qui concerne l'apport de sa contribution. " A

Victime elle aussi des "désirs particuliers des Français", elle ne peut comprendre ce comportement jugé des plus aberrants. Le désir de singularisation des Français est, selon elle, très net, et en particulier le refus de s'engager à fond dans la cause commune :

"Se soumettre, c'est pareil pour tout le monde, c'est très difficile (...) et il y a bien sûr des frictions. Mais je suis d'avis qu'il faut s'asseoir autour d'une table, les cinq pays et dire, on fait ça, on s'y tient, on devrait avoir le courage de s'y tenir et faire avancer l'ensemble et non pas penser de façon mesquine (...). Et c'est là que je disais que les mots du Français étaient 'oui-oui' et ses pensées 'non-non'. On s'était mis d'accord dans un comité, oui, on vous suit, etc. ; et on constate un an après, qu'au maximum deux spots avaient été lancés, on avait ainsi fait son devoir. On avait lancé la campagne, mais en fait, utilisé l'argent pour la promotion ou sponsorisé des photographes ou fait des livres. C'est là que je dis, les mots, c'était 'oui-oui', et les pensées 'non-non' (...). Et cette expérience n'est pas seulement la mienne, mais celle d'un nombre incroyable de personnes. De là ma formule : en France, les montres marchent à l'envers. " A

Allant plus loin, la collaboratrice allemande fait remarquer qu'avec les autres pays latins, il n'y a pas la moindre difficulté, mais qu'il en va tout autrement avec les Français :

"Nous avons l'impression que le Français ne cherche pas les points communs, mais plutôt : 'En quoi nous différencions-nous ? Ce qui est différent chez nous, nous devons en tenir compte et oublions les points communs. " A

L'organisation du travail ne repose assurément pas en France et en Allemagne sur les mêmes bases culturelles. La préparation, la planification, la segmentation des tâches, la répartition stricte des rôles caractérisent assez largement, tous secteurs confondus, les organisations allemandes. En France, l'improvisation, le goût de la transversalité, des raccourcis et la singularisation de l'individu sont plus présents. Nos expériences de conseil nous ont appris que chaque pays essayait en permanence de s'adapter. Nous n'ignorons pas les énormes changements introduits récemment en Allemagne : *fraktale Fabrik* (usine fractale) ou *Teamorganisation* (organisation par teams), management par projets, etc. qui visent à "casser les petites boîtes" et à mieux articuler les tâches entre elles. Les entreprises françaises insistent de plus en plus sur le respect strict des

procédures, encouragés en cela par tous les systèmes d'organisation et de qualité (Kaizen, ISO, etc.) Il serait donc naïf de penser que les orientations culturelles françaises et allemandes repérables dans les organisations ont un caractère systématique et définitif. Mais s'imaginer néanmoins que les différences s'estompent comme par magie, sous prétexte que l'on introduit telle ou telle méthode prétendument universelle, est illusoire.

Un deuxième élément du puzzle interculturel franco-allemand nous permet de faire apparaître clairement une autre différence, en étroite interdépendance avec l'organisation : le rapport à l'autorité, c'est-à-dire la façon de manager, de déléguer et de décider. Dans ce domaine encore, notre voyage au cœur des entreprises de nos deux pays nous a fait découvrir deux réalités bien distinctes.

Chapitre V

LES STYLES DE MANAGEMENT

“ En France, on a un peu tendance à improviser, à prendre des tas de petites décisions, souvent, hein, à tous les niveaux, mais on remet sans arrêt en cause, on réimproviser, on rediscute et ça ne part pas toujours dans le bon sens. Souvent, à l'arrivée, le Français va devoir s'arranger avec la décision de son supérieur ; il va d'ailleurs souvent essayer de deviner ce que ce dernier pense et adapter son comportement en conséquence, alors qu'un Allemand va développer quelque chose tranquillement, chiffrer, faire des propositions, et donc calmement essayer de convaincre la hiérarchie, qui souvent va l'écouter. Après, quand la stratégie est définie, quand la décision est prise au niveau le plus élevé, on la remettra pas en cause toutes les cinq minutes. Mais à condition, bien sûr, que la direction ait mis tout son poids dans la décision. En France, chacun va un peu interpréter à sa façon, et il y a sans arrêt des petites corrections qui sont faites. Donc, notre Français a, dans un premier temps, moins d'autonomie et d'initiative, mais il va retrouver sa liberté dans une espèce de flou artistique qui viendra après, ou pour exprimer cela positivement, une marge de manœuvre. En Allemagne, on n'a aucune liberté individuelle lors de l'exécution, mais l'individu ne se plaint pas quand même, dans la mesure où il s'identifie tout naturellement à une décision à laquelle il a apporté sa contribution. ”

[Tandem franco-allemand - deux ingénieurs - travaillant depuis vingt ans dans des entreprises des deux pays]

Avantages et limites du consensus à l'allemande

L'opposition entre consensus et dissensus n'est jamais absente de la coopération franco-allemande et elle nous conduit à aborder les différences entre les deux pays dans le domaine des styles de management. Un des malentendus les plus courants consiste, du côté français, à mal interpréter la présence d'un nombre élevé de partenaires allemands, alors que cette supériorité en nombre

signifie seulement que l'on a tenu à faire participer les différents responsables concernés par le projet. Le simple fait de se présenter en tant que groupe provoque chez un directeur général français des commentaires amusés et ironiques :

“ Ah ! dans le travail, alors ça, c'est un autre problème, parce que mes collègues allemands, ils croient toujours qu'en arrivant à cinq personnes, on convainc mieux les gens que si on arrive tout seul et si on discute en tête à tête. Je compare ça un peu au système bulldozer, c'est-à-dire qu'ils arrivent en force, et, vous allez voir ce que vous allez voir, on va vous imposer notre point de vue (...). ” A

L'individualisme farouche du franc-tireur français, construit sur sa volonté d'être unique et prestigieux, ne se satisfait pas de cette démarche collective où l'art de convaincre n'est pas le fait d'un individu brillant qui se détache de la masse. Un responsable des ventes, qui a effectué l'essentiel de sa carrière professionnelle dans la maison-mère, insiste immédiatement sur la prise de décision à la française, peu attentive à l'avis du groupe concerné, à l'inverse de la descente d'information et de la consultation pratiquée en Allemagne :

“ Dans un cercle relativement important, on discute d'une chose. Et là, chacun peut donner son avis. Ensuite, c'est dans chaque petit groupe, et bien sûr, c'est le responsable qui décide après, mais après avoir entendu les gens et l'avis des collaborateurs... alors qu'ici, on ne va pas voir les personnes concernées en leur demandant : ‘ Qu'en pensez-vous ? Est-il possible de changer ça ou ça ? ’ C'est plutôt : ‘ A partir de demain, c'est comme ça et terminé. ’ Je n'ai jamais vécu ça en Allemagne. ” F

Une explication nous est fournie dans une interview critique et humoristique où est mis en exergue le cumul des énergies allemandes, c'est-à-dire un ensemble de forces centripètes à l'œuvre dans les entreprises allemandes :

“ Différence ? Ah, oui, oui, oui ! Peut-être pas dans la façon de travailler, mais dans l'organisation du travail : Absolut ! Alors, là, c'est clair et net ! Klar ! C'est-à-dire qu'en France, on dépense beaucoup d'énergie, mais qui s'opposent, donc la résultante est moins forte que les énergies allemandes qui sont moins fortes individuellement, mais qui se cumulent. Verstehen Sie ? (rires) Voilà ! Voilà le fond du problème ! Quelle part, à mon avis, il y a aussi une hiérarchie, c'est certain, mais il y a une prise de courant dans la décision ; il y a une participation à la décision qui se fait au niveau des compétences interdivisionnelles. On ne confine pas quelqu'un à un rôle de spécialiste, quelqu'un qui est spécialiste n'a pas seulement un rôle de presse-bouton, il est aussi considéré, il est aussi intégré à la décision, on tient compte de son avis beaucoup plus que dans un système vertical traditionnel. ” F

L'utilisation consensuelle de toutes les compétences crée une énorme énergie unitaire, à l'inverse de la France où tout le monde ne “ tire pas forcément dans le même sens ”. Cet argument tend à faire du management à l'allemande un système construit sur l'utilisation optimale d'une série de compétences adaptées

aux tâches, elles-mêmes parfaitement segmentées. Du côté français, la débauche d'énergie des individus est condamnée à un certain échec, puisque l'ensemble des énergies n'est pas forcément récupérable unitairement. La segmentation est le concept-clé, présent dans les deux systèmes : en Allemagne, elle signifie décomposition des tâches, en France, elle signale un hiatus entre la compétence technique et la décision. Un responsable français laisse clairement apparaître l'opposition bien connue entre cadres et non-cadres :

" Si on veut vraiment qu'il y ait une meilleure compréhension, euh, parce que moi, je ne sépare pas les cadres et les non-cadres, les choses comme ça, je ne vais pas dire qu'il y a les cadres qui ont le droit de savoir ce qui se passe en Allemagne et puis les autres, euh, 'continuez à faire votre boulot, vous êtes des moins-que-rien !' Pas du tout ! Moi, je considère que chaque personne de l'entreprise est un vendeur potentiel de l'image de la société (...). " F

Son témoignage met en lumière un point essentiel de la faiblesse de l'organisation française. L'opposition entre les activités *nobles* et *viles* semble moins nette en Allemagne ; de là, l'impression d'un travail de fourmi où, à chaque niveau, un avis autorisé est émis et respecté ; en France, un ensemble global plus flou laisse des individus s'affronter sans cadre précis, mais les décisions sont le plus souvent le produit d'avis émis au niveau le plus élevé du management. Cette préoccupation concernant la reconnaissance de la compétence technique (*Fachkompetenz*) est évoquée dans un entretien effectué auprès d'une maison-mère en Allemagne. Le fait d'associer les niveaux de compétence technique à la décision ne suffit pas. Des réflexions en cours dans bien des sociétés visent à trouver un créneau dans la hiérarchie pour les collaborateurs peu attirés par le management, et qui désirent ne pas perdre le contact avec un certain savoir technique :

" Hiérarchie ne recouvre que le thème encadrement, et plus on monte, moins on est vraiment intégré professionnellement d'un point de vue d'une compétence technique. Et d'un autre côté, il n'y a rien pour quelqu'un qui est très bon professionnellement, mais qui veut rester dans son job. Et on est en train d'y réfléchir et on se dit qu'il y a une lacune dans le système. Quelqu'un qui est très bon professionnellement, mais qui n'a pas d'ambitions managériales avec des responsabilités sur du personnel, il faudrait lui offrir quelque chose. " A

Distance et pouvoir : approche quantitative

Il peut être intéressant ici de présenter quelques aspects significatifs de notre enquête quantitative⁶⁶ qui reprenait les dimensions de Hofstede. Deux éléments

⁶⁶ Voir Annexes : méthodologie

séparent presque radicalement les deux pays. A la question concernant le style de leur chef - le cas extrême d'un chef décidant sans rien dire est apparemment inexistant- les Allemands ne sont que 5,9 % à penser que leur supérieur décide seul en justifiant son point de vue, contre 15,2 % de Français. 39,2 % des Allemands estiment avoir des responsables collégiaux décidant **après consultation**, contre seulement 24 % des Français. Enfin, 45,1 % des Allemands parlent de chefs démocratiques avec décision prise en commun, contre seulement 33,3 % des Français. L'écart entre les deux pays est loin d'être négligeable, et il demeure constant.

La question concernant le chef idéal est plus révélatrice encore. Les deux premières catégories (décide seul sans consulter et décide seul en justifiant son point de vue) entraînent dans les deux pays un rejet catégorique. Avoir un supérieur décidant seul après consultation ne tente que 6,1 % des Français, alors que 25,5 % des Allemands s'y déclarent favorables. En revanche, 84,8 % des Français rêvent d'un chef décidant avec eux, ce qui correspond à un décalage de 51,5 points avec la réalité perçue, alors que les Allemands ne sont que 58,8 % à se prononcer dans ce sens ; l'écart entre aspiration et réalité tombe à 6,4 points.

Dans ce domaine fondamental pour la bonne marche des entreprises, l'Allemagne offrirait donc une image plus homogène, plus soudée, plus consensuelle et moins revendicative. L'écart qui monte de 6,4 % en Allemagne à 51,5 % en France pourrait être appelé **indice d'insatisfaction** par rapport au commandement. Mais paradoxalement, les Français semblent aussi avoir besoin d'autorité. Bien que 18,2 d'entre eux (0 % en Allemagne !) prétendent avoir un chef qui, à l'occasion, s'en remet à eux pour décider, un tel type de manager ne fait pas partie des désirs de chef idéal (0 % contre 11,8 en Allemagne).

La formule la plus répandue dans le management occidental - et peut-être la plus réaliste (décision après consultation) - ne recueille que 6,1 % des suffrages en France. Enfin, signalons que seulement 9,1 % des Français, contre 21,6 % des Allemands, sont d'avis que le personnel ne craint pas d'exprimer ses désaccords et ses divergences.

Outre le constat des différences en matière de processus décisionnel, on retrouve dans les interviews des allusions tout à fait claires à la moins grande dépendance par rapport à la hiérarchie :

“ En Allemagne, on arrive à une prise de décision qui est collégiale, c'est assez rare qu'un chef de service décide lui-même, il va sans doute prendre l'avis de différentes personnes, et après, ça va être plus ou moins un consensus de plusieurs personnes (...). En Allemagne, une plus grosse décision collégiale peut être prise au niveau des différents chefs de service avec sans doute une plus ample considération de

leurs collaborateurs. En France, c'est plus la décision qui a été prise par le chef parce que le chef pense qu'il a raison et que ça doit être fait ainsi, et après, la décision doit être appliquée et les personnes qui travaillent auront à mettre cette décision en application, mais il y a beaucoup moins de concertation. " F

Les pièges de la collégialité

A ce stade de l'analyse, un élément nouveau par rapport aux thèmes évoqués dans les entreprises précédentes mérite d'être développé. Un ingénieur-chimiste responsable de laboratoire qui, depuis sept ans, séjourne trois à quatre jours dans les usines allemandes de la maison-mère, livre un témoignage extrêmement riche. Durant les dix premières minutes de l'entretien, il n'arrive pas à formaliser ce qu'il perçoit comme différences dans le travail et se cantonne à des remarques banales, ramenant l'essentiel des difficultés ressenties à des phénomènes linguistiques ou à une logique de dépendance inhérente à toute relation entre mère et filiale. Puis, au moment où l'enquêteur s'y attend le moins et commence à douter de l'intérêt d'une telle discussion, l'interviewé évoque le travail en groupe à l'allemande et met alors l'accent sur des éléments très utiles à notre propos :

" Une différence qu'on peut trouver, entre euh... la mentalité française et la mentalité allemande, c'est que, pour moi, les Allemands font entièrement confiance à leurs collègues. C'est-à-dire que si une personne a trouvé tels résultats de façon argumentée, personne n'ira mettre en cause les résultats qu'elle a trouvés, ce qui n'est pas, à mon avis, le cas des Français. Nous, on a toujours, c'est vrai, l'envie et la tentation de remettre en cause ce que d'autres personnes ont trouvé. On dit toujours : ' Ouais, mais est-ce qu'il a bien fait...est-ce qu'il a bien fait ça ? Il faudrait peut-être revérifier ceci (...). Je ne suis pas persuadé que ce soit bien, ça. ' Et ça, c'est un peu à mon avis l'esprit français. Tandis que les Allemands, eux, disent : ' Bon, ben, voilà, un tel a trouvé ce résultat, pas de problème, s'il a trouvé et si c'est argumenté, il n'y a pas de raison que ce soit faux ; et s'il n'y a pas de raison que ce soit faux, c'est que c'est vrai, et donc il faut en tenir compte et ne pas remettre en cause ce que cette personne a trouvé. " F

L'exécution d'une tâche équivaut à la fraction d'un ensemble défini à la suite d'une élaboration et d'une décision communes : partant, la confiance qui caractérise cette phase de mise en œuvre est totale, ce qui semble extrêmement suspect à un observateur français. Ce dernier ne peut s'empêcher d'exercer un regard critique sur le travail de l'autre, puisqu'à tout moment, qu'il s'agisse de la préparation ou de la réalisation du projet, tout individu garde un droit de regard sur une activité dans laquelle il ne se sent pas complètement impliqué. Cette différence est à l'origine de nombreux attributs que se prêtent mutuellement les deux cultures : le côté positif des Allemands, prenant pour argent comptant les conclusions des collègues, la confiance de principe dans les

compétences de collègues acceptés dans le groupe, et l'absence de remise en question d'une tâche échappant à son domaine propre, s'expliquent largement à partir de ce témoignage.

De même, l'envie et la tentation qu'éprouvent les Français à reconsidérer en permanence le travail d'autrui heurtent les collègues allemands qui n'y voient que *Sonderwünsche* (caprices) et *lenteur* dans l'exécution. De même, l'inquisition permanente lors du déroulement d'une opération ne peut que choquer des individus qui se considèrent à part entière en charge d'un projet. Ce comportement est au cœur de plusieurs antagonismes sur lesquels nous reviendrons dans la partie diachronique explicative.

Il convient de préciser ici que toute l'analyse porte sur la phase d'exécution de la tâche. Dans la phase de préparation qui précède la décision commune, la demande d'information, les questions les plus détaillées émaneront le plus souvent des collègues allemands. En revanche, par la suite, le doute et la curiosité céderont la place à une volonté commune sans failles de mener à bien un projet qui n'a plus à être remis en question. L'observateur français, tout en reconnaissant l'efficacité d'une telle méthode, met en avant le risque énorme qu'encourent les Allemands en travaillant de cette manière ; plus que les Français, ils sont exposés à des dérives et à des errements collectifs, puisque personne n'a plus vraiment les moyens de faire marche arrière et d'identifier une erreur a posteriori.

" L'inconvénient, c'est que s'il y a une erreur à un endroit, si quelqu'un a affirmé quelque chose qui n'est pas vrai, qui n'est pas entièrement vrai, ça peut conduire dans de mauvaises directions (...) et ça s'est déjà produit ; il y a des choses qui ont été affirmées qui n'étaient pas entièrement vraies et les gens sont partis dans une mauvaise direction avec un mauvais résultat au bout. " F

La lucidité des Français, leur doute méthodique, leur sens critique toujours en éveil, leur tâtonnement permanent, engendrent à l'évidence une action plus saccadée et paralysent quelque peu leur efficacité industrielle. L'ingénieur chimiste, après avoir changé de sujet et évoqué quelques difficultés administratives, revient sur ce thème pourtant déjà longuement évoqué, et se remémore une anecdote plus précise qui illustre les risques de la confiance allemande :

" J'ai vu le cas où les collègues allemands prenaient un compte-rendu de travail, en lisaient la conclusion et puis prenaient ça pour argent comptant. Et ça m'est arrivé une ou deux fois de prendre le même papier, de lire une étude sur le déroulement des essais, et la façon dont les essais s'étaient déroulés ne permettait pas de conclure ce qui était conclu. La conclusion était erronée ; et alors ça m'a choqué et j'en ai discuté. Bon, il y avait une autre personne à côté de moi et je lui ai dit :

- Vous avez lu ce rapport ?

Il me dit : - Oui, oui, je l'ai lu.

Je lui dis : - Qu'est-ce que vous en pensez ?

Il me dit : - Ben, oui, la conclusion est ce qu'elle est, il faut en tenir compte.

Je lui dis : - La conclusion, est-ce qu'elle vous paraît valable ?

Il me dit : - Non ! Non, je ne l'ai pas lu.

Alors je lui dis : - Ben, relisez-le.'

Alors là effectivement il a lu tout le protocole de déroulement des essais, tout le compte-rendu et il s'est aperçu qu'effectivement la conclusion qui était portée n'était pas bonne, quoi !

Il me dit : - ' Ah, oui, effectivement, euh, c'est vrai, on ne peut peut-être pas conclure ce genre de trucs'.

Mais il avait lu la conclusion, et puis c'est tout. " F

Remarquons que l'interviewé s'inscrit lui même dans le comportement à la française dont il parlait plus haut et manifeste personnellement une méfiance qui lui permet de détecter une erreur. Nous sentons là un décalage important entre le désir du Français de "grossir l'affaire", et la tendance du collègue allemand à minimiser l'incident. Nos expériences dans les entreprises allemandes nous ont souvent montré que l'exercice, parfois prisé en France, qui consiste à critiquer le travail des autres, est à haut risque dans la société allemande, où chacun défend jalousement son territoire. De ce fait, il ne fallait pas attendre de la part de l'ingénieur allemand une violente réaction ni une extériorisation de ses sentiments. Cela dit, il convient de souligner un des inconvénients du consensus allemand lié à une forte segmentation des activités, susceptible d'entraîner une dérive collective, puisque la nécessité d'une synthèse critique n'est pas prise en compte une fois les décisions prises.

Nous rejoignons ici l'avis d'un directeur technique qui parle également d'un refus de critique ouverte : remettre en question l'avis de la hiérarchie, donc du groupe et des décisions prises ne se fait pas, sauf peut-être entre personnes à la confiance éprouvée :

" C'est pas subir une hiérarchie, c'est subir eux-mêmes une décision qui les dépasse à un certain niveau et pour laquelle ils n'auront même pas de critiques à formuler. En fait, ils critiqueront, mais en tout petit groupe et puis certainement avec des gens bien choisis, bien triés, mais dès qu'on arrive à une relation un peu plus étendue avec d'autres pays, d'autres sociétés, ils ont un avis qui est uniforme, un avis officiel, et ils ne diront rien, ils ne diront même pas : 'C'est regrettable' ou 'C'est vrai, on pourrait faire comme ça', ils ne proposeront pas de solutions, même pour modifier cette décision. La décision vient de là, elle vient de là. " F

Peu à peu se dessine une image du travail en groupe à l'allemande, bien distincte du style français. Il y a moins de place institutionnalisée pour la grogne,

le dénigrement, la critique, qui contribuent en France à faire naître une atmosphère de ruche, où foisonnent plans sur la comète, idées contradictoires et velléités de jacquerie. Cet esprit de groupe est parfois perçu très négativement en France et interprété comme une fuite devant les responsabilités personnelles :

“ Je crois que c’est un phénomène de groupe, j’ai constaté souvent chez certains une sorte de dépersonnalisation. On parle de la société, mais on oublie de dire qu’on en fait partie et que ce qu’on fait, c’est aussi finalement une petite partie de l’action du groupe. C’est quelque chose qui me choque encore maintenant, quand des gens se réfugient derrière le nom de la société en disant : - ‘ Oui, c’est comme ça, parce que la société l’a dit ’. Moi, je ne suis pas d’accord, parce qu’il n’y a pas de monsieur société, hein ! ça n’existe pas, ça n’a jamais existé. Bon, je crois, et c’est peut-être plus fort au niveau allemand qu’au niveau français, il y a une dépersonnalisation, on a l’impression que les gens sont entrés dans un moule, il y a marqué ‘ société ’, et puis, pourtant, ils agissent, et à un moment donné, ils sont même affectivement liés à ce qu’ils font. Ils sont vraiment motivés, mais ils supportent des décisions, disant : - ‘ Oui, c’est la société ’. Et là moi, en tant qu’individu, j’ai plus de mal à supporter ça, et je pense que c’est un peu la culture française. ” F

Le terme de *dépersonnalisation* est à cet égard très significatif : il permet de se retrancher derrière la fonction et de se couler dans le moule de l’entreprise, ce qui facilite aussi les réponses stéréotypées. L’interviewé français trouve contradictoires une forte motivation et une absence de démarche individuelle, tout en reconnaissant qu’il s’agit sûrement là d’un trait culturel.

La hiérarchie française : “ Le ciel a décidé ” ou “ Cause toujours ” ?

Le lecteur français aura aisément compris les avantages et les limites du style de management le plus répandu en Allemagne : le processus consensuel élimine les surprises et crée une forte cohésion, il produit des spécialistes très compétents dans leurs domaines avec fortes délégations de décisions. Mais il signifie aussi faible réactivité lorsqu’il s’agit de prendre des décisions rapides, de corriger des erreurs ou de sortir des procédures, il rend les visions globales difficiles.

Le style de management français, de son côté, présente souvent deux aspects apparemment contradictoires. Pénétrons à présent dans une autre firme pour mieux comprendre les difficultés ressenties par les collaborateurs allemands. Un responsable marketing, riche de treize ans d’activités chez un concurrent français, signale immédiatement que la distance entre le chef et ses subordonnés, symbolique et réelle, est énorme en France et saute pour ainsi dire aux yeux dès que l’on travaille avec des Français :

“ Dans le domaine des affaires, si je veux entrer dans les différences, j’ai eu l’impression que les hiérarchies étaient plus marquées en France, le chef était le patron et il y avait une distance claire entre le chef et les subordonnés. Et il fallait en tenir compte même en s’adressant à eux (...). En France, c’était très clair. Celui qui entraînait le premier était le chef, et il n’y avait en principe pas d’exception. ” A

La pensée du patron

Dans les témoignages des collaborateurs allemands, le style de management français est très souvent considéré comme tranchant et directif et, surtout, comme ne laissant pas le temps aux collaborateurs d’adhérer à un projet ni de s’identifier à une décision.

*“ Le style de management ne motive pas à rester dans cette entreprise, c’est ce que tous - sans exception - ceux qui sont partis, pensent (...). Ce style de management ne réside que dans des directives, même si cela peut paraître excessif, je ne retire rien de ce que je viens de dire (...). Dans l’entreprise allemande où j’étais, il y avait aussi des directives, mais les décisions étaient préparées par chacun, ou du moins chacun pouvait un peu s’identifier à ce qui avait été décidé (...). Ce n’était pas comme maintenant ou quelqu’un arrive et dit : - ‘ A partir de demain, c’est comme ça. ’ ” **F de retour en France après 25 ans passés en Allemagne***

“ Le premier mot qui me vient à l’esprit, c’est le mot centralisme. Quand, au sommet, on dit ‘ c’est comme ça ’, on ne pose pas de questions, on exécute. Point à la ligne. J’ai l’image d’un pays autoritaire, ce qui me rappelle d’ailleurs mes souvenirs d’échanges scolaires où je trouvais qu’il y avait beaucoup plus de discipline en France qu’en Allemagne. ” A

Le style de management le plus répandu en Allemagne consiste à instruire correctement une affaire dans le détail, c’est-à-dire à chercher l’adhésion des équipes avant de prendre la décision, ce qui semble toujours trop lent aux managers français, mais a le mérite de raccourcir la phase de la mise en œuvre, puisque les obstacles auront été surmontés durant la phase préparatoire. En France, la rapidité de la décision tranche singulièrement avec la lenteur de la mise en œuvre, laquelle se heurte à une résistance assez logique, dans la mesure où les intéressés sont moins associés à l’ensemble du processus. Ce style est dans un premier temps contraignant pour les managers français, qui sont néanmoins toujours récompensés de leur patience et toujours très agréablement surpris lorsqu’ils jouent le jeu de l’efficacité de la réalisation. La pire des erreurs serait de croire, au nom d’une certaine idée reçue de la discipline allemande, qu’il faut imposer les choses vite. Pour peu que la décision soit prise sans entrer dans les détails, la démotivation des troupes est garantie. Un patron français sera donc toujours bien inspiré de se départir du style charismatique et

intuitif, et de renoncer à donner que les grandes orientations en pensant naïvement que “ derrière, ça suivra ”.

Un des problèmes les plus fréquents pour les collaborateurs allemands travaillant en relation directe avec des homologues français est de trouver le bon interlocuteur, compétent techniquement et habilité à décider. En effet, la hiérarchie à la française permet très difficilement à un collaborateur de niveau inférieur d’avoir un contact avec un chef français, ce qui rallonge d’autant l’ensemble du processus décisionnel :

“ Les gens qui se désignent comme managers, par principe, sont inabordables, pour des gens du niveau de l’exécution. Il faut donc s’adresser aux exécutants français et attendre qu’enfin quelqu’un ait pu prendre une décision. ” A

Une certaine condescendance du management français par rapport à des interlocuteurs étrangers d’un niveau inférieur, jointe à l’impossibilité de la part des exécutants français compétents de décider eux-mêmes, rend extrêmement difficile, aux yeux des collaborateurs allemands, l’accomplissement du travail courant. On perd beaucoup de temps en France à chercher à obtenir le feu vert du supérieur hiérarchique, qui, à son tour, remontera d’un cran en effectuant la même démarche. L’absence de délégation de pouvoir surprend les collaborateurs allemands qui se sentent davantage couverts par leur hiérarchie. Le double risque est donc de rencontrer les interlocuteurs qui n’ont pas pouvoir de décision ou les décideurs qui ne comprennent pas vraiment où se situe le problème, parce qu’ils sont eux-mêmes trop haut placés dans la hiérarchie :

“ Ce qui frappe, bien sûr, c’est que la structure et même le train-train quotidien reposent bien plus sur la hiérarchie que chez nous. Et cela a bien sûr pour conséquence le fait que la délégation ne marche pas, que les gens de l’encadrement moyen ou inférieur ne disposent pas d’un pouvoir de décision. Il faut attendre l’avis du président, ou on fait remarquer qu’il faut d’abord lui présenter le dossier. La pyramide décisionnelle est relativement raide. ” A

A l’inverse de ses collègues qui restent souvent sur une impression d’échec, ce responsable a eu, durant toutes ses années passées en France, le loisir de développer une stratégie, certes complexe pour le collaborateur allemand “ moyen ”, mais qui était à ses yeux la seule efficace : aller chercher les informations à la base et remonter lentement la pyramide hiérarchique. Implicitement, nous sentons l’intérêt d’une telle démarche : éviter les déformations “ politiques ” et travailler avec de la matière “ brute ” :

“ J’ai toujours fait en sorte d’avoir un contact avec tous les niveaux hiérarchiques, et je me suis d’abord informé à un niveau inférieur, là où la politique n’est pas faite et où les informations n’ont pas cette coloration politique, et avec ce savoir supplémentaire, j’ai remonté la hiérarchie et ça marchait (...). En fait, les tâches sont divisées,

mais elles ne sont pas de véritables compétences, elles ne sont pas liées à un pouvoir de décision. " A

De la même manière, le responsable de la distribution européenne, familiarisé avec le fonctionnement français, n'hésite pas à s'adresser très bas dans la hiérarchie, car c'est là que se trouve selon lui la bonne information :

" Quand j'appelle un responsable et qu'il n'est pas là, comme je connais les niveaux inférieurs, je m'adresse à celui qui n'est pas en haut de la pyramide, parce que je sais que c'est lui qui a le savoir technique. " A

Cette réalité française est également largement décrite par un ancien responsable de l'export avec la France, qui formule d'une manière analogue ce que lui inspire l'ordre managérial de la France :

" En général, lorsqu'on observe le monde des affaires, je suis d'avis que les échelons hiérarchiques sont plus fortement marqués en France qu'en Allemagne (...). Il n'y a pas de dictature, mais il y a du patriarcat. Et, dans une firme assez importante, vous connaissez notre importateur, je ne veux pas citer le nom, une firme avec huit cents personnes, les niveaux hiérarchiques sont beaucoup plus marqués et plus fortement respectés, même si parfois on en plaisante. On est certes gentil et on rit et on se tutoie, mais au fond, c'est très marqué. " A

Le ton enjoué ne saurait duper l'observateur averti. Cet extrait d'entretien nous rappelle ici une anecdote rapportée par Klaus Herterich, qui met en garde les collaborateurs allemands peu habitués à un certain management à la française :

" Le commandement est incarné par des chefs qui s'imposent par des qualités comme l'assurance, la culture générale, mais aussi une pensée rationnelle et une distance, une froideur intellectuelle. Celui qui attend en France un ton de commandement et une mise au garde-à-vous sera déçu. Les relations entre chef et subordonnés se situent au niveau d'une politesse souriante. Les nuances et les allusions y jouent un rôle important. On suppose que l'interlocuteur sait lire entre les lignes. Un visiteur allemand n'avait pas bien compris cela. L'ordre qu'un chef avait donné à un subalterne lui avait semblé être une plaisanterie badine⁶⁷. "

Ce contraste si étonnant est mentionné par l'ancien responsable de l'export qui, tout en évoquant sur le ton de la plaisanterie la vision enchanteresse de la décontraction française, bute sur l'opposition humain/hiérarchique, apparemment si contradictoire, et qui représente pour des Anglo-Saxons l'un des plus grands mystères du fonctionnement culturel français :

" La façon de travailler est plus humaine, bien que la hiérarchie soit plus marquée. C'est en fait très contradictoire, ça (...). " A

⁶⁷ Herterich, K., 1984, p. 23

L'organisation française en contact avec l'Allemagne semble volontiers manifester à la moindre occasion sa forte hiérarchisation. Nous pouvons proposer deux explications à ce phénomène.

C'est la manière habituelle de travailler en France : les réunions " importantes " sont réservées aux chefs qui, à l'inverse des Allemands, se font rarement accompagner de spécialistes mieux à même de répondre aux questions de leur ressort :

" Lors des présentations, je m'en souviens bien, nous avons envoyé une invitation et nous avons indiqué qui, de notre point de vue, devait participer. Le management devait bien sûr être représenté, mais aussi le niveau opérationnel et ceux, surtout, qui auraient bien compris ce qu'est exactement la problématique. Nous voulions avoir le management pour dire, attention, c'est une affaire importante, il faut que vous discutiez de cette question. Mais, de l'autre, nous voulions avoir les experts qui disent : ' Nous avons un problème et ça sera résolu comme ça dans l'avenir ' (...). Mais dans les deux cas, nous n'avons pas vu un seul spécialiste à la réunion. Il n'y avait que la hiérarchie (...). Et je n'arrivais pas à mettre de l'ordre, il y avait un tas de gens, manager machin, manager truc... Et je n'ai jamais eu un partenaire direct à qui m'adresser..." A

Une certaine confusion en résulte pour le partenaire allemand qui recherche avant tout, non pas une forte représentation hiérarchique, mais de véritables interlocuteurs (*Ansprechpartner*) avec qui travailler ; il n'est pas exclu que les Français forcent le trait lorsqu'ils travaillent avec des Allemands, pensant à tort, en raison des nombreux stéréotypes sur " l'ordre teuton et la hiérarchie prussienne ", que ce genre d'approche est particulièrement souhaitable. Dès que la maison-mère se manifeste, on serre les rangs et on présente les chefs, ce qui va exactement à l'encontre des désirs des Allemands, qui veulent simplement des réponses aux questions posées.

Cet aspect du management français pourrait être illustré par des centaines d'autres citations. C'est le fait du prince, l'arbitraire du pouvoir, croqué par la formule d'un manager allemand : " *Le ciel a décidé* ".

Les marges de manœuvre

En rester là correspondrait bien sûr à une vision parcellaire de la réalité qui ne tiendrait pas compte de ce désir de singularisation déjà évoqué, qui entraîne une forte culture du dissensus parfaitement décrite dans l'extrait suivant :

" Je cite souvent à mes jeunes embauchés l'exemple suivant : lors de la mise au point d'un programme de développement ou d'un programme de stratégie de vente en Allemagne, on fait un tour de table, les gens discutent ferme, selon le cas, le ton monte

d'ailleurs de plusieurs décibels - c'est germanique, ça - et puis à un moment, quand on fait la synthèse, on met tout dedans, on passe à l'entonnoir et on remarque comment ça se dépose, et puis le chef, quand même c'est pour ça qu'il est là et qu'il est payé plus cher que les autres, il dit : - ' Bon, ben, moi, il me semble que tous, on doit aller dans ce sens là, et la polémique qui avait lieu est terminée. Tout le monde va dans ce sens là. La même réunion en France, tout le monde, pareil, ça phosphore, le ton monte également, avec un tas d'anecdotes. Le chef dit : - ' Ah, il me semble qu'on va dans ce sens là '. S'il y avait cinq personnes autour de la table, il n'y en a peut-être qu'une ou deux qui sont satisfaites du choix et ce qui fait que les trois autres mettent toute leur énergie à démontrer que le choix est mauvais. " F

En d'autres termes, contraintes et libertés existent dans les styles de management des deux pays, mais ne se situent pas au même moment. Lors de la préparation de la décision, les collaborateurs allemands sont souvent plus sollicités dans leurs compétences respectives et accepteraient moins que les Français de ne pas l'être. En revanche, une fois la décision prise, la mise en œuvre est immédiate et rarement discutée. Le schéma est à peu près à l'opposé en France : la tendance que nous vérifions quotidiennement depuis de nombreuses années est à la décision solitaire à un niveau hiérarchique élevé. Ce n'est qu'après la décision que la liberté de l'individu corrige, adapte, assouplit, avec d'autant plus de facilité que les chefs français sont souvent très éloignés du terrain ; plus généralistes que leurs homologues allemands, ils ne donnent souvent que les grandes orientations. Nous avons donc à l'œuvre deux types de processus décisionnels entraînant, on l'imagine aisément, bon nombre de difficultés dans le travail courant. Bien des collaborateurs allemands nous ont fait part de leur surprise, liée à la liberté dans l'exécution d'une décision inexistante dans la culture allemande, où tous les détails sont souvent déjà réglés lors de la prise de décision. Un témoignage particulièrement révélateur est livré par le responsable qualité d'une filiale allemande qui définit dans le même sens la culture d'entreprise française présente dans sa firme :

" Le comportement des Français avec les filiales est très libéral. C'est-à-dire que nous avons beaucoup de libertés, et on essaie d'obtenir une autorégulation par ces libertés (...). Mais celui qui, en tant que manager, ne considère sa mission que professionnellement, aura des difficultés. On doit faire preuve de flair politique pour savoir ce qu'on doit faire, ce qu'on peut faire, ce qui est attendu, on ne donne pas de buts précis par rapport à son travail. Ces libertés signifient aussi qu'on sort très facilement de la route à suivre. Parfois, nous souhaiterions un peu plus de directivité. Je connais ça de l'époque où j'étais chez X, on avait un but précis, on nous fixait la route, on avait le droit de dévier un peu à droite et à gauche, mais pas trop loin... Et c'est un peu ce qui manque chez les Français. " A

Le comportement des Français est qualifié de très libéral, ce qui n'est pas sans occasionner quelques difficultés pour les managers allemands qui ne se réfèrent

qu'à leur tâche précise. Une sorte de "sixième sens" est requis pour flairer la bonne direction qui n'est pas indiquée avec précision.

" Les Allemands ont besoin d'un garde-fou, et les Français détestent ça. Les Allemands sont là à attendre les directives de Paris, et les Français en donnent parfois de très strictes et parfois aucune, mais de toute façon, ils laissent des marges de manœuvre (...). "A

De ce fait, l'interviewé, qui semble néanmoins avoir compris ce fonctionnement culturel, mentionne les deux écueils de ce type de management face à des Allemands : ces derniers auront la sensation d'avancer dans le brouillard sans garde-fou et déploreront l'absence d'une direction (*Führung*) jugée pourtant indispensable.

" En France, rien n'est plus constant que le changement ! "

Il nous est apparu très clairement dans la quasi-totalité des interviews réalisées que le management français ne convenait guère aux Allemands en raison de son manque de suivi, de cohérence et de continuité. Le respect de la hiérarchie est extrêmement fort, à condition que cette dernière soit crédible et que les résultats soient là. Faire ses preuves dans la durée est le meilleur moyen d'acquérir cette crédibilité. Les Allemands ont besoin d'une perception de la cohérence de leurs dirigeants dont l'action, répétons-le, doit s'inscrire dans la **continuité** :

" Les Allemands mettent du temps à démarrer, mais une fois qu'ils ont démarré, ils tiennent dans la durée ; les Français démarrent plus rapidement, mais ça s'estompe aussi beaucoup plus vite. " F

" Le cadre allemand, ou l'agent de maîtrise allemand, ou l'ouvrier allemand accepte très difficilement que des objectifs majeurs soient remis en question tous les deux mois, ou tous les trois mois ou tous les six mois. " A

Les changements successifs de personnes et de cap, fréquents en France, ne peuvent que déstabiliser les équipes car ils vont à l'encontre de l'organisation et de la gestion des ressources humaines pratiquées outre-Rhin. La notion de carrière est perçue différemment dans les deux pays. Le *turn-over* est indispensable à la progression d'un cadre français, alors que son homologue allemand évolue plus lentement :

" Dans la sidérurgie, que je connais bien, je me souviens de beaucoup d'Allemands qui me disaient avoir connu mon prédécesseur, le prédécesseur de mon prédécesseur, etc. " F

Les managers allemands sont, plus souvent qu'en France, des gens qui se sont construits avec leur entreprise et qui progressent avec elle :

“ Sur un poste de management en Allemagne, il y a souvent son successeur ou son adjoint (der Stellvertreter), lequel est là depuis plusieurs années et remplacera son patron, alors qu'en France, c'est plutôt le one man show, les carrières bougent énormément, il y a très peu de continuité. ” F

Tout ce qui vient d'être évoqué à propos de la continuité vaut, bien sûr, pour la prise de décision:

“ Les réunions avancent plus lentement qu'en France, c'est plus balisé ; en France, la décision va être prise beaucoup plus vite dans une réunion, mais elle est remise en cause dès qu'on est dans le couloir, alors qu'en Allemagne, la décision est appliquée, même s'il a fallu trois réunions pour la trouver. ” F

Très fréquemment, les interviewés font état d'une prétendue incapacité des Français à réaliser ce qui a été décidé, à maintenir une attitude conséquente sur du long terme :

“ Les changements incessants de personnes sont souvent à l'origine de ce désagrément. Un exemple de ce qui rend les décisions et la vie difficiles : les fonctions de management sont toujours occupées par de nouvelles personnes. (Silence) J'aimerais formuler cela de la manière suivante : il n'y a rien de plus constant que le changement. C'est-à-dire, à l'inverse de l'Allemagne où les fonctions de management sont occupées à long terme, nous avons toujours de nouveaux interlocuteurs. Ce qui signifie toujours de nouvelles procédures administratives, techniques de reporting (...) chaque fois une nouvelle orientation, les priorités ne sont pas les mêmes, et lorsque ce changement se produit en partie environ tous les deux ans, cela conduit à de nombreux problèmes dans la façon d'accomplir ses tâches de management. ” A

Le fait de changer fréquemment d'interlocuteur perturbe énormément les Allemands, d'autant que cela occasionne une augmentation non négligeable du travail et nécessite chaque fois une nouvelle adaptation. A tous les étages de la pyramide, le changement est à l'ordre du jour, y compris au premier niveau de décision, ce qui ne convient guère à la mentalité allemande. Il est intéressant de constater qu'au perpétuel bouleversement français s'oppose l'univers calme du collaborateur allemand qui se souvient au jour près de sa date d'entrée dans l'entreprise. Il y a là tout un aspect de l'entreprise allemande qui surprend souvent les observateurs français, et qui se résume à une ritualisation de tous les grands instants, de toutes ces bornes qui scandent la vie professionnelle et qui donnent lieu à d'imposantes et sérieuses cérémonies (anniversaires, jubilés, départs à la retraite) sacralisant la vie professionnelle. Rien d'étonnant à ce que les bouleversements si fréquents de ces dernières années déstabilisent plus spécialement les Allemands, dont l'essentiel du tissu industriel est fait d'entreprises “à taille humaine”, dont la plupart menaient depuis les années 50 une existence calme et sereine, loin des turbulences citadines. Un responsable du développement attribue ce changement perpétuel de postes à une forte culture

d'entreprise française qui, préconisant des échanges permanents, conduit à une mauvaise exécution des tâches, à l'inverse de la culture allemande qui privilégierait une extension des fonctions au sein d'un même secteur d'activités :

“ La culture d'entreprise réclame que, tous les trois ans, les gens quittent leur job et en prennent un nouveau. Et, lorsque quelqu'un ne part pas après quatre ans, il devient extrêmement nerveux et met le paquet pour obtenir quelque chose d'autre la cinquième année (...). C'est un jeu incroyablement improductif et dangereux car de cette manière, les gens qui sont opérationnels à leur poste, on leur retire leurs meilleures compétences, et on les met sur des postes où ils sont incompetents : pour caricaturer, le gars arrive à son poste, voit ce qu'a fait son prédécesseur, ne pige pas tout à fait, gueule, ne fait rien de constructif, mais essaie de mettre en place quelque chose de nouveau et au moment où il atteint le milieu de son travail, il est muté, son successeur arrive, et le jeu continue. Et rien de productif n'en sort (...). Justement, dans le domaine européen, c'est ce qu'il faut éviter d'un point de vue allemand. En Allemagne, l'évolution personnelle est plus liée à une extension du domaine de responsabilité. Quelqu'un a commencé, il améliore sa vis, puis tout l'instrument, puis tout le département, et ça croît et ça augmente. Et ainsi, il reste compétent (...). ”
A

Deux logiques d'enrichissement se dégagent clairement de ce témoignage : l'une provient de la rupture et du discontinu, l'autre de l'enchaînement et de la continuité. Nous retrouvons ici des thèmes qui nous sont familiers et qui sont inextricablement liés à ce processus. L'aspect “ diplomatique ” ou “ politique ” des Français, dont parlent si volontiers les Allemands, s'exprime à merveille dans ce type de carrière où entrent, flair, habileté dans les rapports humains, permettent de briguer un nouveau poste en ayant su faire parler de soi au bon moment et ainsi attirer l'attention d'un décideur, tout en veillant à ne pas vexer un supérieur immédiat qui acceptera la mutation. Cette forte orientation vers les personnes s'oppose à une lente montée en puissance d'un collaborateur allemand qui augmentera ses compétences, son savoir acquis, ce qui le liera de plus en plus à son activité tout en le rendant de moins en moins dépendant de l'éventuel arbitraire d'un décideur. Bien qu'il ne soit pas toujours aisé de distinguer entre les contraintes de l'environnement socio-économique et les caractéristiques culturelles nationales, il est permis de remarquer que le concept de changement est au cœur des antagonismes franco-allemands dans l'entreprise.

La continuité implique un suivi et une mise en œuvre sans surprise de ce qui a été longuement mûri, puis décidé. Là aussi, le bât blesse dans la coopération, et beaucoup d'Allemands mettent en cause, non pas la volonté de décider, mais l'incapacité française à faire passer la décision dans les faits :

“ On prend certes des décisions, mais ce n'est pas suivi jusqu'au bout, on se remet à douter, et il y a toujours quelqu'un qui dit : - ' Faisons d'abord une chose, on verra

après '. On change souvent par impulsions : j'ai eu autrefois beaucoup de contacts avec les constructeurs de machines allemands, qui ont aussi d'énormes projets et font aussi un chiffre très élevé, on a pris des décisions de management, la machine était construite, c'était projeté et réalisé correctement, je crois que c'est ce qui fait le succès du management allemand (...). C'est l'inverse chez les Français, il y a trop de sauts, l'indécision est trop grande de savoir si ce qu'on fait est bien ou non (...). Cela vient peut-être du fait qu'il y a trop de gens qui font des réunions. " A

Ce " basculement " dans le concret (*umsetzen*) semble être une étape extrêmement difficile pour l'esprit français. Le changement permanent de responsables dont nous avons fait état plus haut, l'hésitation, le manque d'assurance sont autant de facteurs qui conduisent à cette impression de rupture permanente et de manque de suivi. Le chemin qui mène de la décision à son application est, pour les Allemands, trop long, trop chaotique. Plusieurs exemples donnés dans ce domaine témoignent d'une retombée brutale d'enthousiasme ou de l'abandon pur et simple d'actions annoncées par la maison-mère.

" Beaucoup de projets, qui témoignaient d'une culture d'entreprise, n'ont pas été poursuivis jusqu'au bout par la maison-mère. Par exemple, le projet 'jeunes cadres', où des jeunes étaient recrutés dans toute l'Europe pour être formés à des fonctions de management. Deux ans après, les responsables du projet ont été mutés, et on a laissé tous ces jeunes cadres en plan. Ils ont en partie été repris par des filiales, ou ont quitté la société parce que les espoirs qui avaient été suscités, leurs ambitions, n'ont pas été satisfaits (...). C'était la même chose pour les Allemands qui allaient en France pour travailler un, deux ou trois ans. Les attentes n'ont pas été satisfaites et les promesses n'ont souvent pas été tenues. " A

Une fois de plus, les Allemands victimes de ce genre de revirement regrettent de ne pas comprendre pourquoi une opération s'arrête tout d'un coup, sans que personne n'ait été prévenu :

" Un autre point qui me frappe dans la coopération, et qui est peut-être vraiment typique des Français, c'est qu'ils peuvent s'enthousiasmer incroyablement pour des personnes ou des choses, mais les laisser tomber aussi vite. Des projets qui avaient une énorme importance disparaissent d'un jour à l'autre de la surface, deviennent sans importance, sont évacués, sans qu'on puisse comprendre pourquoi, sans qu'on reçoive l'information nous disant pourquoi on ne poursuit pas, de telle sorte qu'il est difficile d'y mettre de l'ordre, de savoir si on doit continuer, ou si nous ne suivons pas des travaux qui sont devenus utiles. " A

Du point de vue d'un collaborateur de la filiale, le travail est rendu par là-même plus difficile, et nous rejoignons ici les témoignages précédents sur la marge de liberté par rapport aux directives. La disparition soudaine de projets, dont l'exécution avait pourtant été décidée, finit par déstabiliser les équipes allemandes, lesquelles ne disposent pas de réels moyens d'appréciation pour savoir s'il convient de s'engager ou non. La continuité n'est donc pas la

caractéristique principale du management français. L'impression de rupture, de changement, d'inconstance, prédomine et conduit, du point de vue allemand, à d'importants problèmes de gestion :

“ Quand, tous les quatre ans, comme c'était le cas jusqu'à maintenant, un changement a lieu, c'est la continuité qui se perd, car chacun a ses idées et les présente, et on re-change, il y a du désordre, et pour pouvoir suivre une certaine stratégie, il faut un certain temps, un certain temps pour les mettre en place, et il faut que ça marche un certain temps pour pouvoir porter des fruits et non pas faire demi-tour après avoir commencé, car le capital investi ne pourra jamais se rentabiliser (...). Les décisions sont prises en hésitant, et quand elles sont prises, ça ne signifie pas qu'elles vont tenir l'année qui suit et qu'il n'y aura pas d'autres décisions qui tomberont et qui contrediront ou limiteront, etc. Je vois un manque de continuité (...). ” A

Il ressort de tout ce passage une impression de désordre et d'impatience, d'impossibilité, chez les Français, à assurer un suivi et à rassurer des employés désireux d'accomplir tranquillement leur tâche en jouant sur la durée. Différences de tempo sans aucun doute : d'un côté, la nervosité française, les intrigues, les changements de cap, les saccades ; de l'autre, le désir de calme et de régularité pour pouvoir exécuter à la perfection et à fond un travail parfaitement explicité. Cette opposition est fréquente dans le management franco-allemand : le goût du temps long, celui qui permet de voir mûrir lentement les projets et qui rappelle la conception japonaise de la négociation - terme qui, pour un bateau, signifie aussi prendre la mer - a du mal à s'harmoniser avec la précipitation et la mobilité françaises.

Outre les explications déjà mentionnées - changement permanent de responsables, politisation fréquente des décisions, pléthore de hauts niveaux de management -, le manque de pragmatisme des Français est lui aussi souvent présenté comme une des clés du problème.

“ Ce qui me frappe, c'est que les Français sont d'excellents théoriciens, ça, on peut le dire, ils sont relativement bien formés par leurs écoles ou leurs universités. Mais quand il s'agit de pratique, c'est là que le bât blesse. C'est-à-dire, on construit des théories incroyables, qui sont dans une certaine mesure intéressantes, mais quand il faut passer à la pratique, là, les Français sont beaucoup plus faibles que les Suisses ou les Allemands. C'est l'expérience que nous faisons depuis des années. ” A

Une synthèse intéressante est effectuée par le responsable du service juridique d'une entreprise qui, tout au long de l'interview, promène un regard amusé sur la culture française qu'il admire dans un certain sens, mais dont les composantes principales semblent peu adaptées aux exigences d'un monde industriel de plus en plus concurrentiel :

“ Et le caractère de nos deux nations est, du point de vue culturel, c'est pour ça que je dis nation, très différent. Le Français est un homme très intelligent, il aime

discuter, il essaie d'aborder les problèmes autrement que nous. Nous, nous sommes des pragmatiques, qui appliquons ce qui a été décidé, qui essayons de suivre de la manière la plus efficace possible, de façon à ce que la décision soit réalisée. Le Français est différent, il n'est jamais sûr, c'est lié au fait qu'il s'écoute parler, il est très intelligent mais il n'est absolument pas pragmatique, il ne peut rien réaliser. Et j'ai un très grand respect pour ces gens. Mais d'un autre côté, ils nous rendent la vie difficile, parce qu'ils n'aiment pas prendre des décisions, il leur faut du temps, les chemins sont plus longs jusqu'à ce qu'ils disent : 'on le fait'; chez nous, il y a projet 1, 2, 3, on les compare, on fait l'addition des avantages et des inconvénients et pan ! on y va. Les Français sont différents, s'ils ont dix modèles, ils vont réfléchir au quinzième, et ça dure beaucoup plus longtemps. C'est un problème pour nous dans l'industrie, où les marchés changent tout le temps, il faut pouvoir réagir (...). Les décisions que nous prenons aujourd'hui sont appliquées simplement deux ans plus tard en raison des mesures d'investissement, et c'est un problème parce que la concurrence est plus rapide, et vous ne pouvez plus trouver ces niches, ces spécialités (...)." A

Conclusion : qu'est-ce que la hiérarchie ?

Bien souvent, dans les séminaires d'entreprise franco-allemands que nous animons, le terme de hiérarchie est utilisé négativement pour caractériser aussi bien une culture que l'autre. Nous comprenons mieux désormais ce que les Français, lorsqu'ils parlent de la hiérarchie à l'allemande, entendent par là : respect strict, donc excessif, d'une fonction bien définie et correspondant à une compétence, une personne, une décision. Les symboles statutaires, comme le titre de docteur, sont souvent mentionnés comme faisant partie de la panoplie hiérarchique. En fait, les signes de pouvoir existent, mais ils obéissent à une norme et sont reproductibles. D'où, peut-être, un certain malaise, puisque l'image que l'on véhicule ne peut que refléter de manière très explicite son statut social. Un collaborateur français, cadre moyen d'une entreprise allemande expliquait que, bien qu'adorant les belles voitures, il avait dû se contenter d'une gamme moyenne sur laquelle il avait rajouté toutes les options. Ainsi, il se "faisait plaisir", mais ne risquait pas de détonner par rapport à ce qu'il devait représenter socialement.

Deux exemples analogues sont fournis dans les interviews françaises : le premier illustre bien la parfaite cohérence, presque angoissante pour les Français, d'un système normé, lisible par tous, qui présente l'avantage d'une parfaite équité :

"Je pense qu'ils doivent ressentir un certain stress de leur côté, justement vous parliez tout à l'heure de la hiérarchie (...). A partir d'un certain niveau par exemple, vous avez droit à une chaise avec tant de pieds, tant d'accoudoirs, telle hauteur ou tel coussin. Bon, telle lampe de bureau, tel espace, et je crois que le stress vient un peu de tout cela. C'est-à-dire, vous devez représenter quelque chose, mais cela se voit tout

de suite de l'extérieur. Les gens ne supporteraient pas que l'on compte les pieds de votre chaise, mais savent très bien combien de pieds elle a, et c'est un signe de hiérarchie. Mais cela doit être quelque chose d'oppressant dans ce domaine." F

Le second exemple procède du même esprit :

" En Allemagne, on est peut-être plus attaché au titre, on est un peu plus attaché à certains signes extérieurs de statut qui peuvent être la taille d'un bureau, la cylindrée de la voiture (...). Je me souviens qu'un jour, vers 1985, lorsque j'étais chez X, j'avais une petite 205 avec le téléphone, ça faisait hurler de rire les Allemands : pour eux, le téléphone devait être dans une Mercedes et pas dans une 205. Ce sont des choses comme ça, où moi, étant directeur du marketing, ils ne comprenaient pas que j'aie une 205. Ils sont probablement plus attachés à certaines marques de pouvoir, à leur fameux titre de docteur (...)." F

L'association de la 205 et du téléphone déclenche le rire chez les Allemands, qui le vivent comme un phénomène burlesque, c'est-à-dire un décalage entre un signe extérieur de pouvoir et un véhicule banal. Ici s'opposent très nettement le goût français de l'insolite, voire de la provocation, la jubilation à brouiller les pistes, et un certain conventionnalisme allemand, un attachement aux fonctions et à leurs signes appuyés.

La hiérarchie à la française représente aux yeux des Allemands quelque chose de différent. Il ne s'agit pas d'une organisation contraignante et pesante, mais bien plus d'un pouvoir discrétionnaire - qui ne respecte pas systématiquement le fonctionnement démocratique dans le processus décisionnel -, allié à une logique complexe de contre-pouvoirs. Une synthèse judicieuse est proposée par un responsable qui, fort de quinze ans d'activité dans des sociétés allemandes, renvoie dos à dos la hiérarchie des deux pays : imprécision du côté français, qui laisse la part belle aux individus puissants, cloisonnement du côté allemand, où chaque individu s'abrite derrière le système :

" La hiérarchie n'est pas pesante de la même manière. Je dirais qu'elle est pesante en France parce qu'elle est souvent peu claire. Donc elle est quelque part une espèce de frein. Elle est pesante en Allemagne, parce qu'elle est d'une lourdeur invraisemblable, avec des chemins obligés, des boîtes, des tuyaux, des canalisations qui sont précis. A ce niveau-là, elle est pesante, et le court-circuit qui fait gagner du temps pose toujours des problèmes avec les Allemands. Dès qu'on a court-circuité un Allemand, c'est l'horreur. Quand vous avez court-circuité un Français, il râle un peu et puis ça s'arrête. Donc vous êtes obligé de toujours suivre les mêmes tuyaux (...)." F

Comme nous l'avions constaté pour l'organisation du travail, les styles de management varient considérablement d'un pays à l'autre. Là encore, il conviendra dans chaque entreprise de prendre en compte la culture spécifique, la taille, le métier, les personnalités et les stratégies des acteurs, qui corrigeront

sensiblement les orientations françaises et allemandes que nous venons d'évoquer. Un dernier thème inséparable des deux précédents mérite à présent d'être développé, car il permet de mieux comprendre et de valider tout ce qui a été dit précédemment : il s'agit des styles de communication et de la nature des relations interpersonnelles.

Chapitre VI

LA COMMUNICATION INTERPERSONNELLE

“ Un Allemand ne donne rien de lui-même. Ce que vous voulez obtenir, il faut le gagner, il faut le demander. Alors qu'en France, dans notre manière de nous exprimer, nous émettons un souhait, et il faut que le récepteur soit suffisamment intelligent pour le comprendre. En France, nous considérons que le message est passé et que l'autre agira en conséquence. Alors qu'en Allemagne, si vous laissez planer un doute, l'Allemand considérera que vous n'avez pas été assez précis et ne vous donnera rien. Il y a une position d'attentisme en France (...). ”

Ingénieur d'affaires français, travaillant en Allemagne depuis 5 ans

L'explicite et l'implicite

On retrouve la même idée déterminante de la communication franco-allemande chez tous les collaborateurs français ayant une bonne maîtrise de la langue et de la culture allemandes : privilégier le mode explicite, quitte à se faire parfois violence. Le meilleur exemple de cette différence franco-allemande est donné par une jeune collaboratrice biculturelle qui mentionne la “ politesse à tout prix ” des Français, une politesse qui n'est pas très éloignée de la notion d'hypocrisie :

“ Je repars sur la politesse à tout prix. J'ai l'impression que les collaborateurs allemands sont plus directs. Ils demandent telle chose. Ils veulent avoir telle chose. Et s'ils ne l'ont pas, ils vont piquer une petite crise à leur façon (...) alors qu'un Français va relancer trois fois, quatre fois, mais toujours en restant poli si on l'a en face de soi (...) mais par-derrière, on est nul, etc. Un collaborateur allemand me fera remarquer :

‘ Vous m’aviez dit que je l’aurais pour 15h. Je ne l’ai toujours pas ’. C’est tout de suite de la personne à la personne. C’est peut-être une mini-engueulade, mais c’est direct. Un Français vous dirait : ‘ Je l’aurai pour quand ? ’. Mais il ne vous dira pas que vous êtes en retard et que vous n’avez pas respecté votre parole. On est moins direct... plus enveloppé... et tout ça, c’est emballé par la politesse (...). C’est ça que je critique un peu (...). ’ **A vivant en France depuis 20 ans**

Une certaine correction, maîtrise de soi et, nous l’avons vu, un autre rapport à l’autorité, conduisent les Français à affadir, à aplatir leur message et à le noyer dans une formulation parfois sophistiquée qui n’a aucune chance d’atteindre son but avec les Allemands. Ce qui est perçu par bien des Français comme le *summum* de la bienséance, du style ou de la distinction, risque de se transformer en demande alambiquée qui restera vraisemblablement sans réponse. Le “parler clair”, un peu effrayant pour des adeptes du sous-entendu ou du non-dit, est une nécessité payante à l’usage :

“ Notre patron, ici, Monsieur M., me connaissait et il m’avait vu, je dirais, manœuvrer, discuter avec le personnel de la maison-mère. Et lorsque j’ai voulu revenir à la branche A..., il a dit : ‘ Ah, non, vous êtes trop brutal, vous les secouez trop. Il ne faut pas faire comme ça ’. J’ai dit : Non, vous êtes dans l’erreur (...) parce qu’effectivement, il faut avoir un comportement vis-à-vis de nos collègues allemands qui est conforme à ce qu’ils attendent, et effectivement, je crois que les relations entre Allemands sont des relations quand même relativement fermes ; avec l’un des grands responsables de la société, nous avions des relations toujours très claires, nous n’étions pas fâchés, et il est certain qu’à des moments de la discussion, c’était plus dur, plus ferme, le ton montait un peu, mais c’est pas pour ça qu’il m’en voulait ou que je lui en voulais. C’est parce que ça correspondait à son tempérament. Et si j’avais gardé mon attitude française, avec peut-être une tonalité de salon, mon message ne serait pas passé (...). Et ça, c’est pas marqué dans les livres. On s’en rend compte. Il faut du temps, au bout de la deuxième, troisième année de trafic. ” **F**

Du point de vue allemand, le mode de communication français, plus implicite, peut parfois être connoté positivement, car on lui prête davantage de vertus “humaines” qu’à la façon brusque et directe susceptible de choquer, mais peut-être plus efficace dans un contexte professionnel où la pression du temps est forte. Mais nombre d’Allemands vivant en France sont en revanche conscients des dangers de leur propre mode de communication, dans un environnement où l’implicite demeure le style dominant :

“ Donc, moi, je crois, pour les Allemands, dire les choses clair et net et mettre les choses sur la table, ça va éclairer tout et, alors, on va tout de suite arriver à un point où on va dire : ‘ voilà, on va faire ça comme ça ou comme ça ’. Et, parfois, je crois que les Allemands oublient que dire les choses brutalement comme ça, ça peut vraiment bouleverser les gens, ... et les vexer, parce qu’ils vont se sentir attaqués en tant que personne. Ça, c’est un malentendu classique, je crois, dans le franco-allemand... Pour les Allemands, ça s’arrête là (...); bon, les personnes qui sont devant moi, elles

peuvent boire un verre ensemble. Après, on peut, à Munich, vous avez les Biergarten, boire un pot ou deux ou trois. On est là, et maintenant on traite des sujets et on prend des décisions. Et on va mettre les choses sur la table et on va prendre des décisions claires et nettes, et après, tout le monde va se sentir très très bien, parce qu'on a résolu des problèmes, on a mis des choses au clair et, voilà, on peut de nouveau se séparer pour travailler chacun de son côté." A

Parfois, cette communication explicite qui signifie exhaustivité, goût du détail, désir d'aller au fond des choses, ne manque pas de heurter les Français :

" Il y a également quelque chose qu'il faut savoir, c'est un reproche qui est souvent fait aux Allemands : c'est de trop expliquer, de rentrer trop dans le détail. On a, je ne sais pas, pour vérifier le niveau d'huile... vous prenez un manuel de réparation quelconque d'un moteur, on s'adresse quand même à des professionnels, donc des gens qui connaissent quand même leur travail, et on leur écrit dans un manuel de réparation : 'Pour vérifier, contrôler le niveau d'huile, tirez la jauge à huile, essuyez avec un chiffon ne peluchant pas, remettez la jauge, donc dans le tube de guidage puis enlevez-le de nouveau et regardez si l'huile arrive entre le niveau maximum et le niveau minimum', c'est lourd ! c'est très, très lourd..." F (traducteur)

Ainsi certaines explications qui ont le mérite d'être précises, mais qui sont censées s'adresser à un public de spécialistes, apparaissent-elles parfois pour les Français comme superflues et allant de soi. Bien des préjugés concernant la prétendue lourdeur allemande reposent sur cette opposition fondamentale entre deux modes de communication aux antipodes l'un de l'autre. Les incompréhensions, malentendus, voire conflits qui résultent de cette différence majeure, sont légion :

" Le Français a tendance à faire passer des messages implicites alors que, eux, sont plus explicites et c'est vrai que, maintenant, ayant entendu ça, on s'est retrouvé dans des situations avec l'entreprise allemande où on comprend mieux, c'est que nous, c'était sous-entendu, je veux dire, ça coulait de source, mais ça n'avait pas été formulé concrètement, d'où le problème ultérieur qui donnait : 'enfin, vous avez accepté, on vous l'avait dit enfin'. Non, on ne l'avait pas dit, c'était sous-entendu, ça coulait de source, mais pour eux, pas du tout, parce que ça n'avait pas été clairement dit. " F

Nous retrouvons ici ce désir profond d'obtenir le plus d'informations possibles, désir évidemment très lié à la segmentation des activités. A partir du moment où l'on se concentre davantage sur son travail, où l'on communique moins de façon informelle entre les différents services, il est clair que l'allusif qui convient tant aux Français ne suffit plus, et qu'il faut en permanence " mettre les points sur les i ". Nous touchons sûrement ici à la racine des malentendus qui entraînent une distribution d'épithètes aussi injustes qu'arbitraires : commencer une réunion de travail franco-allemande en rappelant l'historique des relations et en respectant scrupuleusement l'ordre du jour est considéré par

les Français comme une démarche lourde et ennuyeuse, alors qu'il s'agit simplement d'une mise à niveau nécessaire des informations et d'un respect du code explicite de la communication. A ce sentiment de mépris intellectuel, inacceptable pour un Français, correspondra celui d'exclusion, voire de manipulation pour un Allemand qui, utilisant un mode de communication à contexte faible, aura l'impression de ne pas avoir toutes les cartes en main et, surtout, la sensation que l'on veut passer certains détails sous silence. Un cadre français reçut un jour une lettre d'un collègue allemand avec lequel il entretenait d'excellentes relations, qui commençait par : "*Vielen Dank für Ihren undatierten Brief...*" (merci de votre lettre non datée). L'omission de la date créait apparemment un véritable malaise et remettait en question la bonne qualité de l'échange, car elle introduisait un flou dangereux, d'où la nécessité de le mentionner. D'un point de vue français, il s'agissait d'une étourderie sans importance, qui n'entravait en aucun cas la communication et sur laquelle il fallait passer ; en parler était un manque de tact, voire un rappel à l'ordre déplaisant. En fait, il s'agit simplement, comme diraient les informaticiens, d'une difficulté d'interfaçage entre deux systèmes de communication à contexte différent.

De la même manière, nous pouvons expliquer le prétendu manque d'humour que les Français prêtent à tort aux Allemands : lors de la transmission d'un message dans une communication à contexte fort (France), la plus grande partie de l'information est intériorisée ou se trouve dans le contexte physique (mimiques, gestuelle, intonation), tandis que très peu d'informations sont codées et explicitées. Ainsi, un des fondements de l'humour à la française sera un décalage permanent entre explicite et implicite et, surtout, une jonglerie avec ces différents registres⁶⁸.

Si nous nous référons un instant à l'aspect linguistique de la communication, nous remarquons que la langue française abonde de formules ornementales floues, et qui ne peuvent ni ne doivent être prises au pied de la lettre par un

⁶⁸ A l'issue d'un débat sur les malentendus interculturels, le Professeur Faucher de l'université de Nancy nous a rapporté l'anecdote suivante pour illustrer les conséquences fâcheuses d'un changement inattendu de registres : un paysan alsacien comprenant et parlant le français mais de culture allemande faisait mouvement avec un troupeau de vaches sur une route départementale. Une voiture de gendarmerie s'arrête. Un gendarme en sort et lui demande s'il veut un coup de main. Le paysan se confond en remerciements. Furieux, le gendarme rétorque : " Vous vous moquez de moi ? " L'histoire a failli très mal se terminer (il est interdit de convoier seul un troupeau, il faut deux personnes, une devant une derrière). En fait, il est clair qu'un " monochronique ", concentré sur son activité ne peut imaginer qu'un fonctionnaire dans l'exercice de ses fonctions ironise, jongle avec les registres ; il reste au " premier degré ", expression ô combien française et intraduisible en allemand.

interlocuteur étranger : *dès que possible, dès mon retour, dans la mesure du possible, sans faute*, etc. De telles expressions donnent plus une orientation qu'un engagement ferme. La démarche française correspond aussi à une stratégie double : fixer l'attention de son interlocuteur, simuler l'engagement, quitte à agir ensuite en fonction de nouvelles priorités qui seront déterminées par le bon vouloir de l'individu. Il ne s'agit pas d'un processus conscient ayant pour but d'abuser l'interlocuteur, mais bien plus d'une habitude fortement ancrée dans nos mœurs, et qui consiste à utiliser le langage pour plaire et non pas pour se référer au réel *stricto sensu*.

Le style français est, au demeurant, rarement décryptable pour des Allemands habitués à une relation directe. Ceux-ci se heurtent en effet souvent à cette difficulté qu'ont les Français de dire clairement "non" pour ne pas blesser leur interlocuteur :

" Il y a une chose qui est frappante, c'est que, quand un Français vous dit ' oui ', vous comprenez ' non ' ; si vous dites ' oui ' à un Allemand, il va comprendre ' oui '. Je crois que ça fait partie des subtilités du langage français, et souvent le Français, quand il est en face d'un Allemand, travaille surtout dans l'understatement, ce qui fait que ça ne fonctionne pas. " F

" Par exemple, quand j'avais un problème, que je l'avais exposé et que je cherchais une solution, quand on pouvait m'aider, on me le disait. Mais quand on ne pouvait pas m'aider, quand on aurait donc dû me dire quelque chose de négatif, alors on ne me disait rien, et puis on me le faisait savoir par quelqu'un d'autre d'une manière détournée. Personne ne m'a dit : 'non', ou bien 'ça ne va pas', ou bien 'ça, on ne peut pas le faire'. " A

La tâche et la personne

Nous assistons en fait à un jeu entre deux antagonismes implicite/explicite et tâche/personne. Plus on tient compte de la personne que représente l'interlocuteur, plus on sera tenté de tenir un langage diplomatique, de peur de la vexer, quitte à ne pas dire tout ce que l'on pense. Au contraire, plus on sépare la personne avec qui l'on traite du sujet traité, plus on tendra à aller au fond des choses sans crainte d'interférence fâcheuse. Une fois de plus, nous retrouvons dans le franco-allemand d'un côté un mélange des genres, de l'autre une segmentation stricte :

" Tout à fait, mais je crois que ça, ça tient au fait que dans la culture française justement, la communication s'appuie sur la considération qu'on a de l'autre dans la culture française, donc, on n'a pas un rapport aussi direct que, effectivement, peut avoir un Allemand, c'est-à-dire que, je pense que l'Allemand, s'il vous dit 'non', c'est 'non', il ne faut pas voir derrière 'oui', 'peut-être', 'peut-être que non' ; c'est 'non', et c'est 'non' et c'est clair, il n'y a pas d'acrimonie dans ça, il n'y a rien de personnel

contre vous, parce que dans ce cadre-là, dans la question posée, la réponse est 'non'. " F

De ce fait, la maîtrise de la communication à la française, allusive, codée, se situant à tel ou tel degré, n'est point chose aisée pour les collègues allemands qui utilisent souvent le terme *nicht nachvollziehbar* (incompréhensible, dont on ne peut reproduire la logique) pour la définir, signalant le manque de traçabilité, comme une chaîne où quelques maillons importants feraient défaut :

" C'est vrai, je commence à détecter maintenant les sous-entendus, les 'entre-les-lignes', etc., en posant, en reposant des questions. Un Allemand doit poser des questions à chaque fois, quand il a le moindre doute, il ne doit pas attendre que ça se gâte. Et un Français, il devrait être plus ouvert, plus direct avec les Allemands et ne pas hésiter à poser des questions et, dans le domaine professionnel, on pourrait dire, il ne faut pas prendre trop de gants. C'est pas une habitude allemande, on reste poli, ce n'est pas ça du tout, mais on est plus direct. " **A vivant en France**

" En France, tout est imbriqué, on joue à la fois sur l'affectif, euh..., sur le professionnalisme, enfin, c'est un tout, si vous voulez, qu'on sait très bien maîtriser, d'ailleurs, parce que, entre nous, on se comprend très bien, je veux dire, on sait à quel degré on se parle. L'Allemand, à la limite, je crois, serait très perturbé avec ça, et probablement qu'il peut aussi faire l'effort de comprendre, s'il connaît bien la culture française, mais ça ne changera pas sa façon d'être, si vous voulez, il déconnecte effectivement très bien la tâche des personnes. Ça, j'en suis tout à fait persuadée, tout à fait persuadée." F

La séparation entre la tâche et la personne entraîne souvent chez les Français un certain malaise, car ils ne sentent pas " passer le courant " et ne peuvent pas se livrer à ce va-et-vient entre le sujet que l'on traite et une relation personnelle que l'on cultive implicitement. De ce fait, les relations de travail avec les Allemands peuvent paraître froides, distantes et s'opposer curieusement à la chaleur des échanges qui caractérise l'après-travail :

" Il y avait un problème de chambre double pour un congrès, et ils me disent que ce n'était peut-être pas très bien de mettre deux hommes dans une chambre double où il n'y a qu'un lit pour deux personnes et qu'ils pensent éventuellement permuter certaines chambres. Est-ce que je suis d'accord ? Pour moi, cela coulait tellement de source que je n'ai pas répondu tout de suite, la réponse devait être, je crois pour le 29. Le 30 au matin, j'avais un télex comme quoi je n'avais pas répondu. C'est un peu le coup de bâton. Bon, on n'a pas répondu, mais la façon dont ils écrivent, je veux dire quand on a des contacts assez fréquents, quelqu'un avec qui j'ai même des contacts, je le connais physiquement, avec qui, c'est sec, clac, clac, quoi ! Donc, c'est un peu choquant, c'est pas très plaisant. Je pensais qu'un petit coup de fil ou bien : 'Tiens, tu n'as pas répondu', pour moi, ça coulait de source, que c'était comme ça qu'ils devaient faire."

L'orientation vers les personnes, caractéristique souvent observée dans les sociétés françaises, est un facteur de forte irritation, dans la mesure où il est souvent étonnant pour des Français de découvrir que des collègues que l'on pensait "maîtriser", semblent redevenir froids, distants, neutres et professionnels. D'un côté, le collaborateur allemand orienté vers sa tâche s'impatiente car les délais ne sont pas tenus, de l'autre, la collègue française souhaiterait une mesure d'exception, une faveur, au nom d'une relation qu'elle pensait privilégiée. L'utilisation fréquente dans ses propos de l'expression "ça coule de source" n'est pas le fruit du hasard. Une fois de plus, l'implicite est mis au premier plan, ainsi que le désir fort d'une personnalisation des liens professionnels, qui a pour fonction de libérer de la contrainte abstraite du travail.

Nous avons finalement à l'œuvre, en Allemagne comme en France, le même désir de protection recherché tantôt auprès du système, tantôt auprès des personnes. L'orientation vers la tâche ou la fonction, l'identification à une entité, a de quoi désespérer des Français qui aiment tant connaître le nom des personnes pour avoir le contact humain et, surtout, pour pouvoir évaluer l'importance du dossier présenté. Cette idée est formulée avec une certaine verve par un responsable français qui signale bien le côté rassurant et confortable du système allemand :

" L'Allemand se repose complètement sur une structure, sur un titre, sur une fonction, alors que le Français se crée des réseaux et navigue entre les obus avec un esprit d'opportunisme que l'Allemand ne comprend pas. " F

Hors micro, des Allemands nous ont signalé qu'une des premières questions posées par les Français avant une réunion était : " Qui y participe ? ", de façon à déterminer une stratégie qui sera souvent fonction du niveau hiérarchique représenté, beaucoup plus que de la compétence par rapport au sujet traité. Pour les Allemands, l'interrogation fondamentale demeure : " Quel sera le sujet traité ? "

Une jeune Française venant de passer quinze jours dans la maison-mère de sa société, a relevé le sérieux de la prise en charge sur le site, ainsi que celui de l'organisation de sa visite, mais elle semble regretter l'absence de contacts humains qui lui font trouver les gens aigris et peu conviviaux :

" Le bureau était tout gris, les gens n'étaient pas du tout gais et presque aigris (...). Et le midi par exemple, il n'y avait aucune conversation. Bon, les gens parlaient un peu entre eux pendant le repas, mais le repas n'est pas un moment privilégié pour discuter. Il n'y a aucune conversation. Les gens lisent le journal. Ils sont dans leur coin. Il n'y a pas de système de cafétéria comme chez B France où on aime bien se retrouver entre collègues et discuter. Moi, par exemple, j'ai beaucoup de collègues qui travaillent dans des domaines différents, c'est toujours intéressant, on ne discute pas forcément du

travail, mais des fois, on se tient au courant d'autres domaines qui ne nous concernent pas. C'est bon d'avoir une vue d'ensemble de la société, de ne pas être replié sur soi-même, ne connaître que son petit domaine d'activité (...). Il y a l'humour qui est absent à l'usine. Ce qui est très agréable dans le travail, c'est de pouvoir de temps en temps souffler avec les collègues, même si cela ne dure pas longtemps, de pouvoir sortir une blague. Ce n'était pas très détendu comme atmosphère, c'était très, très sérieux. " F

Tout ce qui lui manque dans l'entreprise allemande correspond exactement aux différences entre les deux pays en matière d'organisation : concentration sur un travail/dispersion des activités, fort investissement dans les personnes/intérêt porté aux systèmes. Un manager allemand rencontré quelques mois après son arrivée en France fait aussi état de ce sens aigu de la communication interpersonnelle qui n'est pas habituel en Allemagne, où l'individu a hâte de quitter son lieu de travail et de profiter de son temps privé :

" C'est vrai qu'ici on discute beaucoup, mais c'est justement ce qui nous manque à nous, Allemands : la communication. Là, on peut apprendre beaucoup des Français. Ils parlent plus que nous entre eux. Si une réunion se termine à cinq heures, l'Allemand rentre chez lui, le Français reste une heure de plus et, de cette manière informelle, échange beaucoup et se rapproche des autres. " A vivant en France

Le rapport allemand au temps, rappelant le rapport à la tâche que nous avons évoqué précédemment à propos de l'organisation du travail, est illustré par une terminologie beaucoup plus précise, spécialisée et explicite qu'en France. Toutes les observations liées à l'espace-temps ramènent en permanence à une idée de coupure et de segmentation du côté allemand, et à une dispersion et un mélange des genres du côté français. Le strict découpage de la journée de travail, scandé par des pauses fixes et auxquelles correspondent trois termes (*Pausen, Mahlzeit, Feierabend*)⁶⁹, dont les deux derniers sont intraduisibles en français, est une constante dans la vie professionnelle allemande. *Mahlzeit* est un message d'une étonnante densité pour un Français puisqu'il évoque à la fois une tranche horaire (entre 11h et 15h), et pourrait faire penser à une remarque conviviale (" bon appétit " ou " l'appétit a-t-il été bon ? "). *Mahlzeit* n'indique pas vraiment un ralentissement de l'activité et appartient complètement à la vie professionnelle. La seule cassure véritable est, bien sûr, le *Feierabend*, qui équivaut à un réel soulagement, et dont la force indique subitement un déplacement total de l'énergie collective de la sphère professionnelle à la sphère privée. Beaucoup de nos étudiants en stage ont d'ailleurs été passionnés par les débats autour du *langer Donnerstag* (" long jeudi "), qui dépassaient largement

⁶⁹ *Pause* signifie la pause ; il y a dans la plupart des entreprises allemandes une série de pauses à heure fixe correspondant à un arrêt total de l'activité. *Mahlzeit* signifie dans sa traduction littérale " repas " et fait partie des termes les plus utilisés pour se saluer en milieu de journée, surtout en milieu ouvrier. *Feierabend* est intraduisible (soir de fête) et signifie que la journée de travail est terminée (*Ich mache Feierabend !*).

la question de savoir si l'on devait laisser les magasins ouverts plus longtemps ce jour-là et qui touchaient des racines culturelles plus profondes en remettant en question le rapport du citoyen au temps de travail. Ce débat éminemment culturel n'est pas achevé. Certes, une loi en vigueur depuis le 1^{er} novembre 1996 permet aux magasins de rester ouverts jusqu'à 20h la semaine, et 16h le samedi. Mais les habitudes n'évoluent que très lentement, la segmentation du temps perdure ; faire ses achats le soir après le travail n'est pas entré dans les mœurs. Pour en finir avec le rapport au temps, n'oublions pas une des causes les plus simples d'incompréhension : difficulté que les gens ont à se parler en raison du décalage horaire :

“ Les Allemands sont au bureau de 7h à 16h, les Français de 9h à 18-19h. Si l'on rajoute la pause du déjeuner, il est difficile de ne pas se rater. ” F

Pour toutes ces raisons, les Français et les Allemands seraient bien avisés de s'expliquer mutuellement ce qu'ils entendent par travail en équipe. Ils comprendraient aisément que les uns mettent surtout l'accent sur une répartition du travail respectant les compétences de chacun, et que les autres pensent plutôt à un échange interpersonnel fort ainsi qu'à une communication ludique permettant de se sentir bien dans un groupe.

L'orientation tâche/personne nous permet de mieux comprendre une autre opposition franco-allemande : celle de produit/client. Indépendamment de la qualité totale et de l'importance prise par la relation client/fournisseur dans toutes les entreprises de la planète, notre enquête a montré que des différences entre nos deux pays demeuraient importantes. Comme conséquence logique de la forte identification aux personnes du côté français et au système du côté allemand, nous nous trouvons souvent confrontés à une opposition nette entre ce qui est souvent qualifié, dans le domaine du marketing, d'approche client et d'approche produit, et que nous aimerions illustrer par une étude de cas réalisée dans une seule entreprise.

Chapitre VII

ETUDES DE CAS

L'étude thématique qui précède s'appuyait sur une enquête concernant une trentaine d'entreprises des deux pays où nous avons essentiellement effectué des entretiens semi-directifs. Nous aimerions à présent étudier plus spécifiquement trois entreprises issues de trois secteurs différents : la chimie, la sidérurgie et les télécommunications. A l'inverse des firmes évoquées dans le chapitre précédent, où nous étions uniquement intervenu en tant que chercheur, nous avons pu ici jouer ultérieurement un autre rôle, celui de conseil, et suivre de plus près et plus longuement les logiques parfois contradictoires des acteurs.

La première étude de cas nous permettra de dépasser l'incantation managériale (*Le client d'abord !*) à l'ordre du jour dans les entreprises du monde entier, et d'observer la relecture particulière, effectuée par les cultures française et allemande, d'un slogan qui ne rend pas compte des véritables différences à l'œuvre. La deuxième et la troisième montrent l'articulation des différents thèmes que nous venons de développer et illustrent bien l'importance du facteur culturel dans une coopération d'une nature encore plus exigeante que dans la relation mère-filiale : il s'agit en effet de sociétés binationales, où les tensions et les difficultés sont plus exacerbées, essentiellement en raison de l'impérieuse nécessité de créer une nouvelle identité.

Client ou produit : des divergences importantes

“ Les Français travaillent très bien en flattant, en attirant, en recherchant des effets et, pour cette raison, se tournent vers le public de façon alerte et plaisante ; c'est pour eux l'essentiel, puisqu'ils cherchent la valeur propre de leurs œuvres dans la

*satisfaction d'autrui, sur qui ils veulent produire un effet. Nous, les Allemands, exigeons trop un contenu, dans la profondeur duquel l'artiste se satisfait lui-même, sans se soucier du public, qui doit lui-même se donner de la peine et se débrouiller comme il peut*⁷⁰. ”

Notre première enquête a été effectuée dans le secteur de la chimie, auprès de la filiale française d'une grande entreprise allemande. Elle permet d'analyser de près les relations par rapport au client, en particulier dans le cas de figure où un produit fabriqué et développé en Allemagne est vendu et suivi par des collaborateurs français sur le marché français. Cette enquête intervient quatre ans après le rachat de la firme par les Allemands. En fait, cette opposition entre deux logiques bien distinctes, par rapport au client ou par rapport au produit, nous a permis de découvrir la source principale de conflits interculturels dans cette entreprise.

De l'assurance-produit à l'échec commercial

Un ingénieur responsable de laboratoire propose deux explications, antérieures aux relations avec le client à proprement parler, qui nous font bien sentir les divergences fondamentales entre les deux pays :

“ On va avoir un produit qui va être fait de cette manière-là, il marche, et nous, on se dit : il marche mais il pourrait mieux marcher si on faisait ci. Bon, on va essayer de réfléchir pour savoir si on va essayer de modifier ça. Bon, on va modifier ça pour faire mieux. Et puis, on va peut-être avoir un autre problème parce qu'on n'aurait pas dû modifier ça si ça marchait. Par contre, eux, s'il y a quelque chose qui marche, il ne faut pas le changer. C'est qu'en fait, ils ont plus confiance que nous en ce qu'ils font.”
F

Du côté allemand, le processus de fabrication et de développement relève, indépendamment des contraintes technologiques, d'une rigueur extrême qui signifiera en particulier : absence de modification et respect total de ce qui fonctionne bien. Ceci signifie également confiance inébranlable dans des méthodes éprouvées qui reposent sur l'assentiment d'un groupe et ne doivent pas être remises en question.

Du côté français, la réflexion et l'imagination semblent être encore au pouvoir au moment de l'exécution, rendant ainsi toujours possibles des changements de dernière minute provoqués par des découvertes judicieuses ou des astuces inattendues. La confiance cède alors la place à une certaine méfiance, fruit d'un esprit en éveil permanent, poussant à une remise en question considérée comme

⁷⁰ Hegel, G. W. F., s.d., p. 13.

source de progrès à tous les stades du processus. Ce mélange de confiance et de refus du changement entraîne, par rapport au client, une attitude qui ne peut que choquer des collaborateurs français prêts à s'adapter aux demandes de ce dernier, et ce, pour au moins deux raisons : le manque d'assurance par rapport au travail réalisé et l'orientation plus marquée vers les personnes. Cette différence d'état d'esprit apparaît clairement dans le témoignage de l'ingénieur interviewé qui résume en quelques lignes la source principale des malentendus :

“ Si vous êtes en face d'un client, pour dire, ça marche, c'est bon, le produit. Vous avez eu tel problème, donc ça ne vient pas du produit, c'est autre chose. Et ils en sont convaincus, les Allemands. Je veux dire par là que c'est pas un esprit commercial de dire, ça marche. Alors que nous, on va peut-être avoir tendance à dire oui, oui, c'est bon, mais par derrière, on va revenir et puis dire, mince, ils ont dit que ça marche pas, il y a peut-être un problème, alors on va commencer à regarder notre produit, à modifier, alors que l'Allemand lui va dire, non, le produit est bon. Il va pas revenir en voulant, en changeant, en demandant à changer le produit, non. C'est chez eux que ça va pas, il est mal utilisé ou... Et ça, ils l'ont dans le crâne, c'est de dire : bon, puisqu'on a déterminé que le produit est bon, on a fait un essai, on a fait un test et on a trouvé qu'il était bon, bon. Nous, on va se dire : on a fait un test et on a trouvé qu'il était bon, il y a un problème derrière. Peut-être que notre test a été mal fait. ” F

Bien sûr, la tradition du groupe allemand renforce cette tendance culturelle. Dans ce secteur d'activités, le marché allemand a été très longtemps prépondérant et n'a pu que renforcer ce type de comportement totalement inadapté à la psychologie française. De nombreux témoignages recueillis dans la filiale française confirment ces divergences qui ont eu de graves conséquences économiques : elles ont fait perdre de nombreux clients au groupe allemand.

“ Quand on travaille avec les Allemands, c'est qu'eux, ils vont dire :

- ‘ Ben, le client, il va s'adapter au produit. ’

Et nous, on dit :

- ‘ Non, non, non, le client, on y est allé, on sait comment il réagit, il faut que nous, on s'adapte au client et que le produit, on le modifie en fonction (...) ’.

Ils sont sûrs d'eux et dans certains cas, ils risquent de faire perdre du temps, je dirais, à la société tout entière. On sent une assurance de tous les instants, c'est qu'ils se remettent pas en cause facilement. Comme ça a été décidé par le groupe, c'est que c'est la meilleure solution. Ils sont persuadés qu'ils vont arriver au bout sans encombres comme ça a été prévu. C'est seulement s'ils se ramassent deux ou trois fois que là, ils vont se dire, là, il y a un problème. ” F

Ce qui est parfois simplement évoqué comme un gros risque peut se transformer en cuisant échec commercial. Le refus de la prise en compte des désirs spécifiques de gros clients entraîna une exclusion pure et simple du groupe allemand, qui mit de nombreuses années à récupérer un marché perdu en raison

de ce que les Français appellent couramment le “ manque de diplomatie ” des Allemands :

“ Parce que pendant pas mal d’années, c’était du style :

- ‘ C’est bon pour nous en Allemagne, donc c’est bon pour vous. ’

Un jour, ils ont dit ça chez un de nos gros clients, il y a dix-sept ans, peut-être dix-huit.

On a dit :

- ‘ Ecoutez, de toute façon, vous voulez faire comme ça, chez nous, on veut pas faire comme ça. Et puis, comme nous on connaît, on va vous expliquer comment il faut faire. ’

Et (il émet un petit sifflement), à partir de là, dehors, on s’est fait virer. Et on n’est toujours pas revenu. On n’est toujours pas revenu chez ce client. Ils ont fait le coup dans une usine... où le gars a dit :

- ‘ Je dois appliquer les produits dans telles conditions. ’

Les gens ont dit :

- ‘ On prend pas, on ne prend pas cette responsabilité-là. On ne le fera pas. ’

- ‘ Dehors ! Et on a mis six, sept ans, à revenir dans l’usine. ” F

Un autre exemple, encore plus concret, exprime une fois de plus le prétendu manque de souplesse qui coûta également au groupe allemand un marché important.

“ C’est le groupe qui a lancé le vernis que vous voyez sur toutes les voitures métallisées. Ça a démarré sur les grosses allemandes, sur certaines petites aussi et puis après, les Français ont démarré ça en France, et pendant un an, on a vendu des tonnages extraordinaires, jusqu’au jour où les constructeurs français leur ont dit : ‘ Oui, mais ce truc-là nécessite tant de minutes de séchage, on peut le faire que sur les modèles de luxe, mais on voudrait bien passer dans un même système à condition de réduire le temps. ’ Cela a été le refus total, et ils ont perdu le marché totalement, totalement...parce qu’ils n’ont pas voulu se plier à la banalisation. Ce refus de s’aligner sur ces exigences-là a duré de 76 - au moment où ils n’ont pratiquement plus rien livré - jusqu’en 84 (...). ” F

Le désir des Français de rentabiliser l’opération en modifiant très légèrement le processus de fabrication se heurte à un refus catégorique conduisant à huit années de purgatoire pour la société-mère allemande. Les clients français, séduits par la technologie, ne pouvaient se permettre d’utiliser un système réservé à quelques modèles haut de gamme et recherchaient un compromis, de manière à généraliser le produit sur les voitures de gamme moyenne pour pouvoir faire tourner leurs chaînes. L’esprit de débrouillardise et de combine choque des fabricants très sourcilieux sur la qualité de leur produit, et l’idée de la simple modification d’un processus suffit à entraîner un blocage complet.

Certes, les trois exemples cités remontent à quelques années, et l’ouverture internationale du groupe semble désormais le protéger de telles bévues ;

néanmoins, bien des témoignages sur des conflits actuels tendent à prouver que cette tendance n'a pas totalement disparu. La notion de "client phare" est évoquée à plusieurs reprises, signalant une forte identification entre producteurs et acheteurs allemands, unis dans la même philosophie nationale du produit, ce qui rend superflue l'adaptation à un marché particulier. Pour nuancer l'analyse, il convient d'ajouter que la fidélité coûte que coûte au produit allemand est renforcée par la méfiance vis-à-vis du produit français ; c'est dans ce sens que l'on peut interpréter la seconde anecdote qui a apparemment beaucoup troublé l'interviewé français :

" Du jour au lendemain ils ont abandonné notre produit, vous voyez, alors que je sais que nous étions moins chers, je le connais maintenant à titre privé, et il m'a dit :

- ' Vos prix étaient 30 à 40 % moins chers ', mais ils ont dit : ' non, c'est français, on n'en achète pas. Nous, on achète en Allemagne '. Alors ça nous a fait une grosse perte. " F

Maquereaux au vin blanc et œufs en neige

Ce point est fréquemment évoqué par les vendeurs allemands chargés de distribuer les produits en provenance de France. Un responsable technique commence son entretien en parlant d'expériences négatives au plan professionnel, qui rejoignent les témoignages précédents :

" Il y avait, chez le collègue allemand, une sorte de supériorité évidente de sa part vis-à-vis de la technologie française, et c'est allé même jusqu'à proposer certains produits qui étaient complètement, je dirais à côté de la plaque. On a été dans des situations assez désagréables, justement par rapport à ce client avec qui j'étais ce matin pour finir de discuter d'un produit qui marche et qui à la base avait été proposé par l'Allemagne et qui avait été un échec. Mais un échec grave, parce que des gens étaient arrivés en disant : ' Nous, on sait faire, on a des produits qui marchent bien et s'il faut les modifier légèrement, on saura faire très rapidement. '

Ensuite, il n'y a rien eu, et enfin ça s'est mal passé au niveau de notre client. Enfin, ce que je dis, c'est pas uniquement mon opinion, c'est aussi l'opinion d'un client qui est quand même un monstre de la conserve et derrière ce monsieur, il y avait une hiérarchie, et apparemment tout le monde estimait qu'effectivement, le produit proposé et les façons de faire étaient bonnes. Alors que, d'après des avis, nous, on estimait qu'on ne travaille pas comme ça en France, et le client estimait que lui ne voulait pas travailler comme ça non plus. Dans la mesure où le client est en général à peu près maître chez lui, même quand on est là, ça s'est mal passé, voilà. Donc pour conclure cette anecdote, on a du mal à être pris au sérieux, même quand on est compétent d'une manière évidente. Moi, ce que je ressens, je ne pense pas être complètement ridicule, puisque le produit, vous l'avez vu, il est là, il marche. " F

Les expressions utilisées : *échecs retentissants, échec grave, situation un peu conflictuelle, ça s'est mal passé, un certain mépris, catastrophe*, permettent de penser que l'affrontement entre le client et la maison-mère a été violent. L'investissement affectif de l'interviewé est fort. Nous retrouvons ici la relation habituelle en France avec un gros client qui impressionne (*C'est l'opinion d'un client qui est quand même un monstre de la conserve, hein !*) et l'habituelle soumission aux décisions de ce dernier (*Dans la mesure où le client est en général à peu près maître chez lui, même quand on est là.*) exprimée sous forme de litote traduisant au fond un étonnement devant l'irrespect et surtout le manque de sens des affaires des responsables allemands. La situation a heureusement été sauvée par son intervention sur un autre front, et la *qualité de relations maintenue* grâce à la diplomatie de l'ingénieur français. Malgré ce redressement inespéré de situation, ce dernier n'a toujours pas compris l'entêtement de la maison-mère à se réclamer d'un savoir-faire *complètement à côté de la plaque*. Manque de modestie, mépris du travail français, incapacité à satisfaire le client, tels sont les reproches formulés à l'endroit de la maison-mère peu disposée à reconnaître certaines exigences technologiques qui lui échappent, et figée dans une compétence guère adaptée à des desiderata particuliers. La fin de l'interview ramène évidemment à ce mélange de fierté blessée et de sentiment d'infériorité qui découlent logiquement de ce genre de situation : manifestement, ce collaborateur français a ressenti le tout comme une mise en cause directe et personnelle de sa compétence. Seul l'appui du client - ce qui, au passage, fait naître certains doutes sur l'identification de la filiale à la société-mère - lui aura permis de résister à l'assurance de ses homologues allemands.

Une explication supplémentaire est fournie par un directeur français travaillant au siège. Il montre bien que les exigences spécifiques du client français n'ont que peu de chances d'être prises en compte par les responsables allemands. Cette demande doit forcément s'inscrire à l'intérieur d'un champ qui a été entièrement balayé lors de l'élaboration du produit, en tenant compte de tous les équipements et de tous les objectifs possibles :

" Ils disaient à nos clients :

- ' Comment pouvez-vous m'expliquer que vous, marque française, vous pouvez ne pas être d'accord, et que ce n'est pas un produit de qualité, si c'est pas utilisé par les constructeurs allemands. Pour eux, c'est pas possible. Vous comprenez ce que je veux dire ? En fait, ils associent qualité à un problème d'adaptation, simplement peut-être d'équipement ou d'objectif que vous devez respecter. Le constructeur allemand le prend, alors le Français, euh, ne doit même pas se poser la question, s'il faut qu'il prenne. " F

Il est significatif de constater à travers deux exemples précis que ces exigences françaises sont le reflet d'une réalité culturelle spécifique, difficile à appréhender par les Allemands.

Qu'il s'agisse de l'état des routes...

" Il y a certains domaines du cahier des charges qui ne sont pas communs avec les cahiers des charges allemands. Donc, si un produit doit, je ne sais pas moi, tenir aux acides, tenir à certains éléments chimiques, ou répondre à certaines normes de gravillonnage, etc., qui ne sont pas forcément les mêmes qu'en Allemagne, les produits allemands ne tenant pas, il faut modifier les produits. " F

... ou d'une sophistication culinaire :

" Nous avons eu un jour une discussion très amusante, parce qu'ils ont un système de vernissage pour les couvercles de boîtes de conserve qui fonctionne très bien en Allemagne. Ils nous disaient :

- ' Je ne comprends pas comment, en France, vous ne pouvez pas vendre ça, il faut le proposer aux clients. '

Nous avons pris des couvercles fabriqués en Allemagne, nous l'avons proposé à des clients français, ils ont fait un test réel, ils ont dit :

- ' Votre produit est nul, absolument nul. '

Alors, bien sûr, grosse discussion en Allemagne.

J'ai dit :

- ' Oui, est-ce que vous avez conservé des maquereaux au vin blanc avec vos couvercles ? Eh bien, justement ces couvercles, qui sont destinés en France aux maquereaux au vin blanc, la résistance chimique est nulle, en Allemagne, il n'y pas de maquereaux au vin blanc (...). '

Alors, ils ont accepté les résultats, mais au début, ils disaient :

- ' Il faut y aller, il faut le pousser. '

Nous l'avons fait, mais avec un échec, et nous les avons prévenus. " F

Il est clair que de telles composantes échapperont toujours à un regard étranger ; ce dernier exemple nous a rappelé la mésaventure - évoquée dans une autre entreprise - du mixer incapable de monter des blancs d'œufs en neige, faiblesse fatale dans un pays comme la France :

" C'est toujours le conflit, systématiquement entre le produit, ' j'ai le meilleur produit ', je l'ai vécu chez X, ' nous avons le meilleur produit '. Je me souviens d'un mixer que j'ai dû lancer. C'était un très beau produit, très bien foutu, seulement, il ne montait pas les œufs en neige, qui est un des plats typiques de la cuisine française, entre la mousse au chocolat, les soufflets, etc. On a lancé le produit, ça a été un flop terrible, il a fallu le changer, le modifier, etc. alors qu'indiscutablement, il correspondait à l'analyse du marché. Ici, ce type de conflit, je l'ai en permanence.

Lorsqu'on me dit :

- ' Mais pourquoi ne vendez vous pas tel produit et en telle quantité ? '

C'est parce que ce n'est pas un produit attendu par le marché français. " F

L'incompréhension mutuelle est encore aggravée ici par deux aspects de la culture française que nous avons déjà mentionnés : le goût de l'implicite, à savoir la tendance à ne pas expliquer ce que beaucoup d'Allemands seraient prêts à entendre, et la prétention à l'universalisme, qualifiée par le directeur français de complexe de supériorité qui conduit inévitablement à un certain mépris et au rejet du produit choisi par la maison-mère.

" Les Allemands n'ont pas souvent des technologies d'avant-garde passant par les exigences de système D des clients français, mais quand ils livrent un produit, en général il est fiable, sans gros problème, mais sans formule très compliquée, que certains appellent primaire, et c'est traité avec un certain mépris. " F

Un directeur de division semble impuissant devant l'incapacité des Allemands à intégrer ces données fondamentales. Une tradition d'excellent exportateur ne signifie pas pour autant maîtrise de la gestion d'une société internationale, et le malentendu est apparemment encore total dans ce domaine :

" Après des mois et des mois de discussions, on vous sort une pièce d'une voiture allemande et on vous dit :

- ' Allez présenter ça chez les constructeurs français '.

Et si on explique dix fois, il n'y a rien à faire, ça passe pas. Ils ne comprennent pas que le constructeur français veuille sa propre pièce, avec sa propre couleur, avec sa propre image, et que tout le reste, il s'en moque. Ça, c'est un truc qui est très difficile à faire passer (...). Au moment de faire un essai, après quatre ou cinq échecs, le client nous a dit :

- ' Ecoutez, c'est le dernier coup, parce qu'après, moi, ça me coûte cher, mettez-vous au point, et vous reviendrez dans un an ou deux... '.

(...) Je m'aperçois qu'on a encore envoyé le produit qui marchait en Allemagne, et pas encore quelque chose de modifié pour nous. J'ai dû téléphoner, et ça a duré une heure au téléphone, en criant de plus en plus fort, et finalement, on a eu un compromis quand même, mais pas ce qu'on avait vraiment demandé. " F

Vers le marketing interculturel

Les réflexions souvent entendues signalant que "ce qui est bon pour l'Allemagne est bon pour le reste du monde" font apparaître un malaise profond. Un directeur de département opérationnel sur plusieurs sites, tout en supervisant la commercialisation des produits de négoce en provenance d'Allemagne et des produits fabriqués en France, résume parfaitement la philosophie traditionnelle des grandes sociétés allemandes. Jusque dans les années 60, l'essentiel du marché du groupe allemand se trouvait en Allemagne. Dans les années suivantes, l'export se développe considérablement, mais la

véritable ouverture internationale, qui implique une gestion multiculturelle et une adaptation sous la contrainte de la concurrence, ne fait que commencer :

“ L'image des produits de la société continue à être très forte, mais un renversement de tendance s'est produit : finie, l'époque où les clients avaient le privilège d'acheter des produits ; désormais, la société réussit dans le meilleur des cas à leur vendre. Il y a dix ans ou vingt ans, on vendait un produit en disant au client :

- ' Vous n'achetez pas seulement un (...) mais également une régularité, une qualité, donc il est normal que vous payiez le prix. '

Si les clients disaient :

- ' Je ne suis pas d'accord avec votre prix '.

On répondait :

- ' Désolé, Monsieur, c'est 5 %. '

Et c'est tout, il n'y avait aucune discussion. Actuellement, quand on essaye de passer une hausse de 5 % pour les ..., certains acheteurs nous regardent en disant :

- ' Ecoutez, Monsieur, moi j'aurais plutôt cru que vous alliez parler de baisse. '

Bon, ça met dans l'ambiance, et puis ensuite il nous sort les prix réels de nos confrères. On n'est pas dans une position où on peut encore imposer, et ce que j'ai constaté chez certains clients, c'est qu'ils ont ressenti très fort cette position de notre société qui imposait des choses. Comme d'autres sociétés allemandes. C'est un peu l'image qui s'est cristallisée chez nos clients :

- 'Oui, vous êtes groupe allemand ou filiale allemande, vous imposez, vous arrivez, c'est le diktat. '

C'est le cas qui arrive souvent, c'est le diktat, ben oui. C'est comme ça, la hausse se fait comme ça, le produit, c'est comme ça. On a une qualité de produit, par exemple avec une spécification X, le client veut une spécification plus étroite.

- ' Désolé, Monsieur, on ne fait pas. '

Il y a une sorte de dépersonnalisation des fournitures, des prix, des qualités, donc, techniquement aussi, ça a posé un certain nombre de problèmes, et à mon avis, on a perdu le feed-back de la clientèle, c'est nous qui venions en disant :

- 'Voilà le bon message, voilà la vérité. ' F

Apparemment, certains clients français se complaisent même dans cet esprit de revanche qui vient enfin à bout de l'esprit de domination des groupes allemands. L'âpre concurrence, désormais latente dans toute négociation, n'est pas pour favoriser les grands groupes qui ont trop longtemps vécu dans la certitude et ont perdu une capacité d'écoute du client qui n'avait qu'à se plier aux ordres du fournisseur. Ces temps sont révolus, et la réalité économique est venu ébranler la belle assurance du géant allemand. Il est clair, comme le fait remarquer l'ingénieur français, que, par voie de conséquence, la maison-mère a également octroyé plus de liberté à sa filiale, se contentant désormais d'utiliser des critères de rentabilité. Il ressort de tout ce passage l'impression que ce rapport traditionnel au produit et à la clientèle évolue très nettement. L'entreprise est sans aucun doute en pleine mutation, mais les témoignages

précédents semblent indiquer que l'ancienne attitude est loin d'avoir totalement disparue.

Le cas de cette entreprise est tout à fait intéressant : la structure matricielle de l'organisation permet théoriquement à toute filiale de participer largement au processus d'élaboration lors des réunions mondiales " produit ". De ce point de vue-là, on pourrait penser que les conditions matérielles sont réunies pour permettre à chaque filiale de s'exprimer. C'est la " réponse-maison " fournie par la quasi-totalité des collaborateurs allemands s'étonnant du mécontentement des Français.

En fait, le groupe allemand, même s'il épouse en théorie ce nouveau système, est également prisonnier de son passé. Jean-Claude Usunier⁷¹ montre bien que *" le marketing global est issu de l'expansion internationale de produits nationaux, alors que le marketing interculturel est issu d'une analyse a priori internationale dans la conception, le lancement et le développement des produits. "* Dans une phase d'internationalisation toute nouvelle, le groupe allemand se réclame à juste titre d'un système qui tient compte des spécificités culturelles, mais n'a pas encore complètement renoncé à ses anciennes stratégies de groupe exportateur. Un responsable français exprime cette ambiguïté fondamentale en montrant que la mise en place de la structure mondiale a cessé d'accorder à l'Allemagne une place privilégiée, mais que dans la pratique, les habitudes perdurent et justifient les mécontentements des Français :

" Ce qui a changé, c'est qu'ils ont mis en place une structure mondiale, et l'Allemagne est dotée d'une structure un peu comme en France, c'est-à-dire que l'Allemagne a un patron uniquement pour l'Allemagne, ils ne considèrent pas la France comme un pays d'exportation ; normalement, il y a une entité espagnole, anglaise, américaine et allemande, et normalement, le développement devrait se faire en fonction des besoins exprimés par chacun. Alors ça, c'est la théorie.

La pratique, c'est que, comme les laboratoires sont restés physiquement en Allemagne, avec les équipes, très souvent les mêmes équipes, le message ne passe que très, très lentement. Mais nous avons obtenu quand même qu'il y ait une répartition des programmes de développement en fonction de l'avancement d'un pays par rapport aux autres ; et il y a une répartition qui se fait un peu mieux, avec cependant une volonté, dès qu'un produit est bon, de se dire : ' il vaut mieux qu'on investisse chez nous pour centraliser. ' (...) Mais c'est quand même une évolution assez spectaculaire parce qu'avant, tous les autres pays étaient considérés comme des pays d'exportation, alors que maintenant, normalement, ils ont le même poids dans l'organisation marketing (...). " F

⁷¹ Usunier, J. C., 1992, p. 211

Les Français voient leurs réflexes naturels de représentants de filiales accentués par des facteurs culturels persistants, tels que la peur d'être dominés par les Allemands et l'angoisse de perdre un marché français très attaché à ses spécificités, en particulier en ce qui concerne la forte identification entre le client et le fournisseur.

Le témoignage du directeur français, responsable mondial d'une ligne de produits, en poste depuis deux ans au siège, montre à quel point l'identification au produit est forte dans l'entreprise :

" Il y a quatre ans, on avait décidé, et c'était une bonne décision, de trouver un autre site de production pour contrebalancer les risques, si vous voulez. On avait décidé de construire une usine en Allemagne. On avait monté une opération en 86 ou 87. On a transféré les produits stratégiques. C'était un traumatisme, ici, à l'intérieur, dans l'usine, de penser qu'on transférerait des productions de produits qu'on pensait être les seuls à pouvoir produire. " F

Le seul transfert d'un site de production dans un autre pays que l'Allemagne déclenche dans l'usine centrale un véritable traumatisme. La tradition nationale est très marquée et rend complexe une décentralisation des activités. La caractéristique fondamentale de l'approche marketing des Allemands se révèle foncièrement différente de celle des Français de la filiale :

" Un autre aspect commercial : ce sont des gens qui sont très fiers et très imbus de leur technique, ce qui fait qu'ils n'ont pas d'approche marketing très structurée (...). Par exemple, un groupe américain fera le forcing chez un client en lui proposant trois, quatre, cinq concepts de partenariat (...). Sur ces cinq, il y en a bien un qui réussit... et de toute façon, ça bloque pendant un certain temps la concurrence. Les Allemands viennent sans ce foisonnement marketing, ils proposent des produits et ils demandent presque au client de choisir parmi ces produits, c'est presque une position d'attente sur une certitude technique, mais il n'y a pas d'argumentation en disant :

- ' On vous propose ça, parce que ça va révolutionner vos habitudes. ' "

C'est un très gros travail de les convaincre à ce genre d'approche qui se rapproche quand même de l'approche française du marché français. " F

Faire le forcing, occuper le terrain, saisir les opportunités sont autant de termes étrangers à l'esprit allemand qui privilégie une démarche précise et sectorielle, calme et assurée, qui laisse le client choisir. Le témoignage du responsable français montre à quel point les mentalités diffèrent dans ce domaine. L'énergie déployée à convaincre apparaît totalement superflue pour qui se repose sur des certitudes. Le produit est en fait le seul argument de vente. Paradoxalement, le travail de conviction est à effectuer par les collaborateurs français de la filiale au nom de leur client. Ainsi le désir bien français de "révolutionner les habitudes" se situe, comme nous le verrons dans le cas des

filiales de groupes français, aux antipodes des préoccupations allemandes, où le désir de perpétuer les traditions prédomine. Cette belle assurance par rapport au client, qui désarçonne tant les Français, est avant tout le reflet d'un énorme volontarisme et d'un esprit positif qui, pour ainsi dire, "détient" sur le client. Si l'on en croit les dires d'un ingénieur-chimiste, en Allemagne, les relations clients-fournisseurs reposent davantage qu'en France sur une base de partenariat et de désir partagé de résoudre ensemble des difficultés reconnues et prises en compte.

" Ils sont beaucoup plus forts que nous pour s'imposer à leurs clients. Je ne sais pas comment ils font exactement, les clients savent qu'il y a des problèmes, mais ils ont réussi à les convaincre que, même avec ces problèmes, ils pourront travailler de façon correcte. Et que, bon, par contre, les problèmes sont pris en compte et que dans l'avenir, on essaiera d'y apporter une solution. Et nous, en France, on n'arrive pas (...). En général, le client, il attend le produit parfait et alors, euh, à partir de ce moment là, nous, on hésite, parce que le produit parfait, ici, il n'a jamais existé ! Alors on se dit : - ' Ben, qu'est-ce qu'on fait, on y va, on n'y va pas, on le présente, hein ? ' Mais si on le présente, on va nous dire : ' ça, c'est pas bien ' et puis, on n'a pas la force de faire ce que font les Allemands à ce niveau, c'est-à-dire de pouvoir imposer quelque chose au client. " F

La situation que nous venons de décrire brièvement dans une entreprise que nous connaissons bien est très révélatrice de difficultés franco-allemandes quasi-exemplaires. Le sens de la tradition, la segmentation des activités, la croyance forte en des modèles éprouvés, l'orientation " produit " désorientent complètement une filiale française à l'écoute des moindres désirs de ses clients, cherchant sans cesse de nouvelles adaptations, et souvent incapable de communiquer avec la maison-mère allemande de manière explicite. L'organisation du travail de toute maison-mère, mais bien plus encore d'une firme allemande, rend extrêmement difficile la prise en compte des désirs particuliers des Français, effondrés dès qu'ils ne peuvent satisfaire immédiatement un produit. Nous pouvons penser ici, au-delà de toute logique industrielle, à la citation de Hegel présente en tête de chapitre. L'orientation-client des Français, c'est le désir de plaire, le sens de l'effet produit, le regard tourné fébrilement vers le public qui s'oppose à l'approche allemande où l'on s'absorbe calmement dans l'œuvre que l'on crée, convaincu que le client ne pourra qu'adhérer à la qualité produite :

" Parce que les clients ont besoin qu'on les soigne d'une façon commerciale, voilà, bien, maintenant quand nous recevons une note de l'usine qui nous dit, ' dites, vous n'avez qu'à dire à votre client que... ', et alors, c'est badaboum, badaboum, badaboum, boumboum, voilà, alors, je leur dis :

- ' Non attendez, nos clients, ils vont hurler au scandale si vous leur répondez des choses comme ça (...). '

Nous, on a l'habitude d'échanger des propos ou des informations, et on se retrouve de nouveau avec ce qu'on doit franciser en permanence ; constamment, il y a une circulaire qui vient d'Allemagne qui dit à nos concessionnaires :

- 'Achtung ! Achtung ! il se passe ceci, il se passe cela, prévenez très rapidement, etc., qu'ils doivent se rendre dans un atelier le plus vite possible à défaut de quoi nous ne prenons plus aucune (...).

Non, en France il faut y aller sur la pointe des pieds en étant beaucoup plus diplomate et puis je dirais en étant un peu moins lourd, vous voyez ce que je veux dire, tout le temps on fait ça, maintenant on en a une habitude folle, maintenant on a un talent, un talent pour faire ça, mais il faut le faire, faut le faire." F

Tout ce qui peut être jugé excessif dans la formulation est immédiatement minimisé, relativisé de façon à ne pas heurter la susceptibilité du client. C'est pour cette raison que les lettres types envoyées à ce dernier effrayent un peu les Français, d'une part parce que toute vérité n'est pas bonne à dire, d'autre part, parce que la relation prudente, individualisée risque d'être détruite :

" Les Allemands nous envoient par exemple des lettres type, justement à envoyer au client. Si on traduit, donc, je reviens à la traduction, si on traduit le texte allemand tel quel, on risque de heurter le client. L'Allemand est beaucoup plus précis. L'Allemand va dire exactement ce qu'il y a sur le produit, alors qu'en France, c'est parfois, je dirais dangereux ou non, on n'a peut-être pas l'habitude d'être franc non plus ; c'est possible, je ne sais pas, on n'a peut-être pas l'habitude de dire la vérité aux gens, ça, ce n'est pas une bonne chose ; mais on essaie d'envelopper les choses, on essaie de ménager un petit peu le client. L'Allemand est beaucoup plus direct. " F

Nous retrouvons ici la notion de singularisation déjà évoquée dans les chapitres précédents. Plaire au client et le séduire, c'est aussi essayer de lui prouver qu'il est unique. La différenciation est donc obligatoire en France, toujours au nom d'une orientation vers les personnes. On vend un bon produit, mais on vend surtout un produit destiné à un client spécifique. Et cela, l'acheteur français doit le sentir pour que son acte d'achat se concrétise. Une publicité dépersonnalisée ne rencontre que peu de succès en France. La tendance déjà observée est qu'on préférera en Allemagne un bon produit fiable, solide, efficace, un produit de qualité et à l'inverse, en France un produit fait pour l'acheteur. Les stratégies de vente en découlent logiquement : d'un côté appuyer les qualités du produit, de l'autre les qualités de l'acheteur.

Nous assistons donc ici à une extension de l'antagonisme tâche/personne, qui concernait les modes de communication et découvrons une opposition entre logique de production et logique de réception. L'obsession de la diplomatie, du calcul, se heurte ici à une vision beaucoup plus directe, que les Français ne peuvent comprendre. De fait, les Allemands ont plus que d'autres nations, et ce pour des raisons culturelles, du mal à sortir d'une démarche de constructeur, de

fabricant, intègrent plus difficilement l'intérêt du consommateur, ou alors reproduisent le choix rationnel, réfléchi, illustré, documenté du consommateur allemand, d'où l'importance dans ce pays des institutions de tests comparatifs. La conclusion d'un haut responsable français est d'ailleurs d'un extrême pessimisme pour l'Allemagne, qui, à ses yeux, n'a pas compris que la prédominance du produit n'est plus suffisante et, dans des situations de marché extrêmement concurrentielles, échoue ou échouera.

" Je pense que les Allemands vont beaucoup, beaucoup souffrir, s'ils ne changent pas leur mode d'approche du commerce. Je pense que bizarrement les Français commencent à prendre conscience du produit, commencent à s'interroger. Ils se sont interrogés depuis longtemps en termes de marketing sur les approches de marché, ils sont plus interrogateurs que les Allemands et je ne suis pas sûr que l'on n'assiste pas un jour à un renversement de situation. Le produit ne suffit plus dans aucun métier. " F

Un autre antagonisme est également à l'œuvre dans ce conflit franco-allemand : continuité/discontinuité. Beaucoup d'Allemands familiers des deux cultures ont souvent mis l'accent sur l'état d'esprit conservateur et l'incapacité de beaucoup de leurs compatriotes à percevoir globalement l'intérêt d'une innovation :

" La souplesse dans la pensée est beaucoup plus importante chez les Français, c'est-à-dire par rapport à des innovations, ça, vous le trouvez en France par rapport à de nouvelles idées, c'est plus facile à imposer que chez nous, ça dépend peut-être de leur esprit de synthèse, lorsqu'ils voient qu'une idée sert l'ensemble, alors c'est ok. Et chez nous (...), je ne sais pas, nous avons fait la même chose pendant vingt ans. On est moins ouvert chez nous, pour essayer de nouvelles pistes. En France on est très ouvert pour s'engager dans la nouveauté et ce qu'il y a de bien. " A

La segmentation des activités conduit chacun à s'attacher à chaque détail et à perdre de la hauteur. C'est pourquoi tout changement est perçu comme un bouleversement inutile parce que remettant en question un travail bien rôdé, sur lequel tout le monde est tombé d'accord et qui ne demande qu'à se poursuivre des années durant. Les Français y voient surtout une culture de préférence nationale. Pour notre part, nous interpréterions cette attitude comme le plaisir de se reposer sur l'expérience accumulée (*Erfahrungsschatz*), des habitudes, des clients fiables, des routines solides qui se sont avérées bonnes (*das hat sich bewährt*) et l'incapacité à remettre rapidement un système en question pour s'adapter à de nouvelles contraintes. Nous verrons que les racines culturelles allemandes, politiques, familiales et éducatives prédisposent plus qu'en France à cette culture de la continuité très difficile à supporter pour une filiale.

Joint-ventures et pièges franco-allemands

Introduction : l'interculturalité au quotidien

Lors de notre enquête dans les filiales et les maisons-mère, il fut parfois question dans nos entretiens de “ véritables sociétés franco-allemandes ”, de fusions totales, cas présentés à la fois comme extrêmes, mais également comme les plus représentatifs de l'européanisation des entreprises. Nous avons alors cherché à pénétrer cet univers exotique où Français et Allemands, par décision d'un comité de direction et des actionnaires d'un groupe, se retrouvent ensemble au quotidien, chargés d'une mission pour le moins délicate : passer de la diversité à l'unité et réduire toutes les forces centrifuges inhérentes à la spécificité de chaque culture.

Ici, les interactions franco-allemandes sont “ premières ”. L'opposition traditionnelle déjà évoquée entre les tenants du “ sociétal ” et du “ culturel ” risque alors de devenir caduque dès lors que les construits sociaux se nourrissent dès le départ, c'est-à-dire au moment de la création de l'entreprise, de la réalité bi-culturelle. Il est intéressant de constater que nous avons été amenés à intervenir dans l'une de ces entreprises binationales par un responsable d'une autre branche qui considérait que la problématique interculturelle ne prenait sa véritable dimension que dans ce type de nouvelle construction européenne. Quant à l'autre entreprise, elle nous a elle-même contactés, estimant que la résolution de ses conflits internes passait par une approche interculturelle.

Ce cas de figure diffère foncièrement des précédents. Dans les filiales et les maisons-mères, nous avons décidé qu'une trentaine d'interviews dans chaque entreprise serait suffisante pour nous livrer une image significative de la réalité de la communication franco-allemande en entreprise. Dans ce dernier cas, il fallait au contraire subordonner notre étude de terrain à la résolution du conflit et considérer l'émergence des différences culturelles comme un moyen et non plus comme une fin.

L'ENTREPRISE 1

Une série d'entretiens - une trentaine environ - a été effectuée dans la société 1⁷², aussi bien du côté français qu'allemand. Nous proposons une synthèse

⁷² Nous appellerons cette société franco-allemande intégrée entreprise 1. X correspondant à l'entreprise allemande, donc à l'un des deux actionnaires à 50 %. Nous

de notre travail sur les difficultés, les tensions appréhendées au cours des interviews.

Le fait d'avoir recueilli beaucoup d'informations concernant la spécificité de la société (création de l'entreprise, logique des acteurs, complexité de la situation) a permis de cerner la place exacte qui revient aux problèmes d'interculturalité. Il convient certes de tenir compte de l'évolution de la situation et de ne pas figer les attitudes des uns et des autres. Nous avons néanmoins pu constater en nous adressant à des interviewés à huit mois d'intervalle que l'état d'esprit des collaborateurs n'évolue qu'extrêmement lentement ; les antagonismes franco-allemands à l'origine des problèmes exprimés ou refoulés ont déjà été identifiés dans de nombreuses autres entreprises franco-allemandes et ne sauraient disparaître instantanément.

Les résistances à l'interculturalité

Comme toujours dans nos enquêtes, nous avons rencontré deux types de réaction par rapport à la question des différences culturelles, plus ou moins affirmées en fonction des personnalités et des situations.

Les "sceptiques", qui se situent à 95 % du côté allemand et qui, essentiellement par crainte de reproduire clichés et stéréotypes, débutent leurs interviews en niant ou réduisant les différences culturelles. Les arguments les plus souvent avancés concernent les différences de région, de culture d'entreprise, de métiers.

Les "fanatiques" des différences culturelles se trouvent essentiellement du côté français. Chez ces derniers, deux catégories très nettes sont à distinguer :

- les collaborateurs mal à l'aise avec la culture allemande, qui dans leur désarroi ont tendance à très nettement accentuer cet aspect ;
- les collaborateurs plus "philosophes", qui, tout en reconnaissant l'importance des caractéristiques nationales, sont en train de développer une stratégie d'adaptation plus ou moins efficace selon les cas :

"Avec les Allemands, c'est comme dans la phrase allemande où le verbe est à la fin, il ne faut pas s'arrêter en route, il faut aller jusqu'au bout, il faut être actif, savoir prendre son téléphone. Bref, moi, ça va, et je regarde les Français avoir des problèmes." F

reproduisons en note les extraits d'interviews effectuées dans cette société, suivis d'un F ou d'un A en fonction de la nationalité des interviewés.

Il est significatif de constater que sur ce point précis, l'opposition est très nette entre les deux pays. Plusieurs explications doivent être prises en compte :

- les Français minoritaires et déracinés sont beaucoup plus exposés à des problèmes d'adaptation que les Allemands ;
- la plupart des Allemands interrogés ne disposent que d'une expérience internationale fort limitée et n'ont pas apprécié à leur juste valeur le type de problèmes vécus par leurs collègues français ;
- la situation de blocage et de défensive dans laquelle se trouvent quelques Français les pousse à exagérer les spécificités nationales.

Ce dernier élément est fondamental et va bien au delà de la personnalité des interviewés ou du cas particulier représenté par cette société : il faut y voir une caractéristique française très préjudiciable à l'intégration. A l'inverse de la culture allemande, il semble ici que la culture française n'entraîne pas l'identification à d'autres cultures, mais pousse au contraire en face de celles-ci à conserver la sienne et à la défendre :

" Il a fallu nous mettre à la culture allemande, nous Français, et en plus, il y avait l'obstacle de la langue. " F

Dans une situation analogue, observée chez des expatriés allemands, la tendance la plus courante consiste pour les Allemands à s'ouvrir vers l'extérieur et à tenter de s'approprier la culture étrangère.

L'approche de la question des différences montre à elle seule que dans cette société comme dans beaucoup d'autres, deux erreurs extrêmes et opposées sont fréquemment commises :

- la croyance au caractère inévitable et systématique des cultures ;
- la croyance à l'absence de caractéristiques culturelles nationales.

Une situation particulière

Il est fondamental de commencer par la situation complexe de la société 1. Il s'agit d'un terrain très favorable sur lequel les antagonismes franco-allemands vont s'exacerber.

Le choix stratégique effectué lors de la création de cette société dépendait apparemment du choix des actionnaires. En revanche, il est indispensable d'analyser la lecture symbolique qui en est faite par les collaborateurs des deux pays ; manifestement, beaucoup ne retrouvent pas dans la réalité l'équilibre qu'ils attendaient. Le malentendu principal ressenti par la plupart des Français est que

l'image donnée d'une société franco-allemande à 50/50 coïncide avec une grande désillusion et une certaine frustration :

" Au départ, moi, je me disais, chic, société européenne, une des premières sociétés vraiment européennes, donc je m'attendais à ce qu'il y ait 50 % de Français et 50 % d'Allemands. Je me disais : - ' On va implanter notre siège social à Bruxelles ou à Luxembourg, pourquoi pas à Strasbourg, repartir sur de nouvelles bases, européaniser la chose. ' Or contrairement à cela, j'ai constaté que c'étaient les Allemands qui tenaient les rênes ; je dis, les dés sont pipés. On est peut-être à 50/50 sur le papier, mais on est à 90 % dirigés par des Allemands. Donc ils vont nous contraindre et dire : - ' Nous Allemands, pour bien commander, pour bien diriger, pour bien gérer, nous voulons tout maîtriser ; tout ce qui sera mis en place dans l'usine française sera notre système et pas le vôtre. " F

Même chez les Français les plus adaptés et les moins critiques apparaît quand même une grande réserve par rapport aux conditions d'accueil et d'hébergement :

" On n'a pas tenu compte de ce déracinement géographique et culturel ; il faut donner le confort intellectuel aux gens pour que la société avance. " F

Il est vrai que les quelques Français qui séjournent en Allemagne le font dans des conditions parfois préjudiciables à l'équilibre personnel : de fait, la majorité est plutôt jeune et sans famille. Aucune structure d'accueil n'avait pu être mise en place, beaucoup de collaborateurs allemands venant eux-mêmes d'autres régions de l'Allemagne. Le fait de coopérer si étroitement avec des partenaires allemands a logiquement entraîné tout de suite une peur et un rejet fort compréhensibles.

Prenons simplement quelques exemples d'orientations franco-allemandes fréquemment identifiées dans de nombreuses entreprises :

- complexe d'infériorité sur le plan industriel, faible ouverture aux cultures étrangères, management directif, identification aux personnes, goût du changement, communication implicite des Français ;
- résistance au changement, tendance à s'approprier les cultures étrangères, forte identification au produit et à la tâche, management participatif, ancrage dans la tradition, communication explicite des Allemands.

On comprend vite dès lors que la situation de la nouvelle société contribue largement à développer conflits et tensions franco-allemands (et la bonne volonté des acteurs n'est pas en cause, ni d'un côté, ni de l'autre !).

Lorsque les interviewés acceptent de reconnaître l'existence des différences de mentalité, ils évoquent d'abord des réalités institutionnelles.

La formation des collaborateurs

Les systèmes d'éducation produisent des managers dont les attentes et les comportements divergent profondément. Face aux Allemands patients et prêts à gravir lentement les échelons d'une carrière stable, se trouvent de jeunes diplômés français, les "cadres", dont les deux caractéristiques principales, fort potentiel intellectuel et manque d'expérience, interdisent souvent une bonne adaptation à l'entreprise allemande :

"Ils sont très jeunes, parfois un peu arrogants et ont énormément d'exigences." A

Ce point bien connu et identifié dans toutes nos enquêtes est encore accentué par la configuration particulière des deux sociétés française et allemande à l'origine de cette firme. La tradition allemande d'une vieille société produit des collaborateurs dans l'ensemble plus âgés et plus expérimentés que leurs homologues français issus d'une firme n'ayant pas encore complètement digéré sa restructuration :

"EF, il faut le voir, dans le passé était un groupe qui ne fabriquait pas ces produits et on n'a jamais réussi à introduire une culture d'entreprise." F

De là l'impression, ressentie par beaucoup de Français, d'un manque d'homogénéité :

"Nous sommes face aux Allemands des gens qui débutent et à l'inverse des Allemands, nos directeurs d'usine ne connaissent pas toujours le produit." F

L'opposition entre les "alpinistes" et les "parachutés", souvent évoquée pour comparer les managers de nos deux pays, se vérifie à bien des niveaux.

Les styles de management

Les styles de management entraînent des conduites bien différentes. Nous avons retrouvé à plusieurs reprises, pratiquement mot pour mot, ce que nous avons entendu dans une dizaine d'autres entreprises.

Le point de vue allemand

Les Français exécutent très lentement, parce qu'ils éprouvent toujours le besoin de se couvrir et de vérifier si leur supérieur est encore d'accord. De même, il nous a souvent été dit que la délégation complète des tâches reste encore trop souvent pour les Français un idéal à atteindre. Beaucoup d'Allemands ont bien compris qu'il valait mieux s'adresser directement à Paris et que la conduite d'un projet commun à niveau hiérarchique égal n'avait que peu de chances

d'aboutir. Une anecdote très significative recueillie dans l'entreprise fait apparaître le fait qu'un compte-rendu de réunion remplit en France et en Allemagne des fonctions radicalement différentes :

“ Les Français, voyant passer des comptes-rendus, faits justement par les Allemands, attendaient une note de service exécutive, ce que l'on peut appeler un décret d'application, qui n'est jamais parvenu et donc n'ont rien fait. Les Allemands se sont étonnés, comme il y avait un protocole, qu'il n'y ait pas eu de réaction. ” F

En France, il s'agit de restituer une discussion et de faciliter le travail exécutif de la direction, en Allemagne, le protocole fait office de directives exécutives et doit être suivi d'actions.

Le point de vue des Français

De leur côté, les Français, sous-représentés depuis la création, ne peuvent parfois s'empêcher de percevoir les équipes allemandes comme menaçantes :

“ Dans les réunions, j'avais l'impression d'être à un congrès de l'ONU, tellement ils sont nombreux, on fait pas le poids. ” F

La présence d'un groupe allemand où le responsable parle, entouré de quelques experts, est vite interprété par les Français comme une hiérarchie rigide où l'obéissance au chef est fondamentale :

“ Autour de la table, lorsqu'il y a un chef et ses adjoints, c'est le chef qui parle. C'est-à-dire que les adjoints ne parleront que si leur chef leur donne la parole. Nous, on est beaucoup plus critique, beaucoup plus participatif. ” F

Le malaise français est ici patent : le travail en groupe à l'allemande est très vite critiqué et assimilé à une absence de liberté individuelle et à une hiérarchie pesante. La présence silencieuse de nombreux collaborateurs n'est jamais interprétée comme la participation de tous les niveaux à un projet, mais comme la domination d'un chef sur ses troupes.

Sous-entendus et discours frontal

L'opposition entre le style de communication implicite des Français et plus explicite du côté allemand est fréquemment évoquée dans les interviews :

“ Il a fallu s'attacher à reprendre absolument tout ce qu'on avait dit, sous forme écrite, pour susciter une réaction. ” F

Les Français commencent à comprendre que les sous-entendus et le simple niveau oral ne suffisent pas pour travailler avec les Allemands. En revanche, il

semble bien que la gêne éprouvée par beaucoup de Français n'ait pas été formulée directement, avec précision et face aux personnes concernées. En nous référant encore une fois à notre travail accompli dans les filiales françaises, nous nous apercevons qu'il s'agit d'un malaise habituel chez les Français. Le mécontentement est sous-jacent, fait partie des obsessions de beaucoup, mais n'arrive jamais à être clairement exprimé face aux Allemands en raison de deux facteurs :

- les difficultés d'ordre linguistique : à quelques exceptions près, les Français n'arrivent pas vraiment à communiquer avec nuance les difficultés ressenties ;
- le refus du discours frontal et direct, de la *Auseinandersetzung*⁷³, qui perce l'abcès : il va trop à l'encontre de la communication française pleine de sous-entendus, d'allusions qui ont peu de chances d'être identifiés par les collègues allemands.

“ Un Allemand ne donne rien de lui-même. Ce que vous voulez obtenir, il faut le gagner, il faut le demander. Alors qu'en France, dans notre manière de nous exprimer, nous émettons un souhait et il faut que le récepteur soit suffisamment intelligent pour le comprendre. En France, nous considérons que le message est passé et que l'autre agira en conséquence. Alors qu'en Allemagne, si vous laissez planer un doute, l'Allemand considérera que vous n'avez pas été assez précis et ne vous donnera rien. Il y a une position d'attentisme en France. ” F

Les commentaires faits par ce Français sont très précieux et mériteraient d'être médités. De fait, certains Allemands perçoivent bien un flottement...

“ Nous sentons bien que les Français se sentent dominés, mais ils ne le disent pas ouvertement. ” A

...mais beaucoup, dans le doute, ne réalisent vraiment pas ce qui se passe ou ne veulent pas le reconnaître :

“ Je ne pense pas que les collègues français qui travaillent ici soient frustrés. ” A

Made in Germany et volonté de changement

Les principaux griefs des Français sont dirigés contre l'inertie et la rigidité du système allemand. C'est autour de la société 1 que se focalisent tous les maux des Français. Rigueur de l'organisation, incapacité à initier le changement, refus de prendre en compte les suggestions françaises, tels sont les reproches les plus couramment formulés.

⁷³ Ce terme évoque le traitement d'un sujet à fond, sous tous ses angles ; rapporté aux personnes, il peut signifier vive confrontation, voire affrontement.

“ Tout ce qui sort de leurs habitudes du passé n'est pas accepté ou difficilement acceptable.” F

Les collaborateurs allemands reconnaissent eux-mêmes qu'une certaine maladresse ne peut que froisser des collègues français très sourcilleux et très susceptibles :

“ Nous sommes X, il y a X, pendant longtemps rien, puis les autres (...). Ils en reviennent toujours à leurs procédures et sont incroyablement maladroits dans leurs déclarations ; ce matin encore, je me suis énervé à la suite d'une note que j'ai reçue. Ils avaient écrit : - ‘ En raison de l'expérience accumulée depuis des années chez X, il serait bon de mettre en place ici aussi un cercle de coordination se réunissant toutes les six semaines (...). ’ F

Il serait intéressant que les Allemands et les Français abordent ce sujet fondamental qui paralyse souvent l'action commune et qui a ses sources dans l'histoire de nos deux pays. Il est clair que la traduction française de ce type d'attitude conduit à l'utilisation de termes excessifs qui enveniment la situation (sentiment de supériorité, lourdeur, diktat à l'allemande, impérialisme allemand). Nous avons identifié ce type de difficultés quasiment chaque fois que nous avons enquêté dans une grosse entreprise allemande traditionnelle. Une pensée peu originale, un refus des solutions nouvelles...

“ Nous travaillons ainsi depuis des années : pourquoi changer ? ” A

... une identification totale au système et une grande difficulté à intégrer dans un système globalement clos des éléments novateurs conduisent inévitablement à un blocage de la coopération franco-allemande. Il est significatif d'entendre certains interviewés tenir des propos que tout Français prendrait - à tort- ou à raison - pour de l'arrogance :

“ Chez moi, les propositions françaises ne sont acceptées que quand elles sont incontestablement meilleures que les miennes ; d'ailleurs, les Français apprennent vite, ils ont fait beaucoup de progrès.” A

Nous retrouvons souvent ce type de comportement à différents niveaux (concentration sur une tâche parcellisée et exactement définie, forte identification au produit, lente progression dans l'entreprise, phobie du changement, difficulté à parler abstraitement de choses qui n'existent pas encore). La relation au client va aussi à l'encontre de la conception française :

“ Je m'explique. Les Allemands disent : - ‘ J'ai la plus grosse société au monde. Je suis le meilleur, j'ai le meilleur matériau, donc on vient vers moi et je ne prendrai pas les petites commandes. Le client vient vers moi, je ne vais pas vers le client '. Je suis effrayé de cela (...). ” A

Cette phrase a été entendue pratiquement dans toutes les filiales françaises éprouvant des difficultés avec la maison-mère allemande. L'orientation tâche/ personne est ici remplacée par l'orientation produit/ client .

La plupart des problèmes évoqués rappelle fort des témoignages recueillis dans des sociétés franco-allemandes rapprochées ou mixées du jour au lendemain. Une enquête réalisée dans un autre secteur, celui des télécommunications, fait apparaître des difficultés analogues.

L'ENTREPRISE 2

Il nous fut possible d'effectuer dans cette entreprise une enquête approfondie : interviews de 40 collaborateurs des deux pays⁷⁴. Plus de 2 000 Français et près de 3 000 Allemands coopéraient désormais dans cette nouvelle structure de création récente : l'organigramme mis en place quelques mois seulement avant notre passage n'était pas encore connu de tous et bien des collaborateurs continuaient à travailler comme si de rien n'était.

L'état des lieux

L'intérêt principal d'un audit en profondeur réside dans l'identification de facteurs objectifs qui créent un contexte particulier sur lequel viendront se greffer les spécificités culturelles réduisant ou amplifiant certaines tendances. Bien souvent dans les interviews, l'élément culturel est minimisé, voire nié ou gommé au profit de ces réalités qui nous sont présentées comme des sources exclusives de difficultés.

Nous retiendrons :

- l'état de choc dans lequel se trouvait EF après une partition récente et plusieurs réorganisations ;
- le changement d'orientation que doit prendre EA (situation connue par EF il y a quelques années) qui sort d'un univers très protégé et découvre le monde de l'exportation ;
- les erreurs passées ayant entraîné d'étonnantes situations concurrentielles entre les représentants allemands et français de H ;
- la disproportion entre la grosse EA et la petite EF ;

⁷⁴ Nous appellerons l'entreprise allemande EA et l'entreprise française EF, la nouvelle unité entreprise 2, la maison-mère hollandaise H.

- l'incertitude quant à l'avenir : comment adhérer à une organisation qui n'est peut-être que provisoire et qui annonce sûrement une nouvelle stratégie de la maison-mère ?
- la difficulté à intégrer une nouvelle organisation :
 - complexité du système matriciel à double entrée (produits+pays) entraînant une sensation de doublon ou de duplication des tâches ;
 - relative paralysie du département international due en partie à des conceptions radicalement opposées de style de management (attribuées abusivement à des personnes).

Un dernier élément enfin, toujours présenté positivement dans les entretiens, contient en germe un risque d'échec de l'organisation binationale qu'est l'entreprise 2 : le fait que les deux entreprises continuent à avoir "d'autres jambes sur lesquelles s'appuyer". Les autres secteurs d'activité, bien que moins importants que l'entreprise 2, rassurent certains et maintiennent un réflexe identitaire de défense qui freine l'élan franco-allemand et entraîne de vrais dialogues de sourds.

EA et EF, filiales de H

L'une des interrogations fondamentales au début de cette enquête était de savoir quelle place tenait la culture de la société-mère hollandaise. Chez H qui est plutôt considérée comme une fédération de sociétés, et surtout chez EA et EF, on peut considérer que, culturellement parlant, le rôle de la Hollande est resté mineur. Le positionnement extrêmement marginal dans la palette des produits H du secteur est la raison la plus souvent mentionnée, en particulier en Allemagne.

La plupart des interviewés insistent sur la quasi-totale indépendance de EA, considérée simplement comme une entreprise à part et très rentable (*cash-cow*). La prospère EA constituait bien jusqu'à ces dernières années un micro-Etat chez H et incarnait avant tout une tradition d'autarcie et d'autonomie. L'ancien nom de EA avant la filialisation revient souvent dans les conversations ainsi que l'amour du métier auquel "H ne comprend de toute façon pas grand chose". Le seul élément qui pourrait donner l'impression d'une infiltration du style H serait le style de management (organigramme très plat, absence de formalisme, fonctionnement consensuel lent, y compris une fois les décisions prises). En fait, cet aspect-là semble plutôt s'expliquer par l'esprit des responsables de l'entreprise ayant relevé de leurs fonctions des managers beaucoup plus âgés et plus "traditionnels". Ce style particulièrement consensuel de management, avec pour corollaire une extrême délégation des tâches et une

grande autonomie, signifie par rapport à l'entreprise allemande type, une plus grande charge de travail et une tendance moins nette à respecter les "petites cases" et les "tuyaux" organisationnels.

A Paris, nous assistons à une opposition de style plus nette, mais en dépit des allégations de certains, il est clair que l'osmose EF/H n'a pas culturellement parlant eu complètement lieu. La culture H, délibérément internationale, aimant faire respecter les règles et développer un langage commun, ne s'est définitivement installée que dans le secteur administratif et financier où la défense de la "bible" est un élément commun de management, partagé d'ailleurs par EA. Pour le reste, l'application lente de ce qui a été décidé consensuellement, ainsi qu'une décontraction dans l'allure, ne sont pas encore l'apanage de EF. Bien des interviewés insistent constamment sur l'opposition entre les deux styles, les collaborateurs qui travaillent depuis longtemps chez H ironisant souvent sur leur société. :

" Il y a chez EF le côté vieille fille un peu coincée qui commence à se dévergondner. " F

Malgré l'énorme ouverture à l'international et un réel effort de mobilisation du personnel, on retrouve chez EF énormément de traits français, gaulliens aurait-on presque envie de dire : ancrage dans un certain patriotisme français, goût pour les références prestigieuses et la nomenclature, un univers où les relations entre diplômés des mêmes écoles créent des réseaux d'influence ainsi que l'alliance d'une austérité de façade avec un fonds plus tolérant. Ce style de management est souvent ressenti comme un diktat de la direction : il est tout aussi fréquemment suivi d'une adaptation classique :

" Chacun opine, mais n'en fait qu'à sa tête. " F

De même fut évoqué dans bon nombre d'entretiens " le bon vieux temps ", où les ordres du jour et les comptes-rendus de réunion étaient assez peu répandus dans la maison.

EF et EA se retrouvent donc dans un univers très sérieux où règne le goût du beau et du détail, mais où l'on observe aussi des restes d'indépendance farouche par rapport à H, un grand professionnalisme, une compétence technologique exceptionnelle.

EF et EA se situaient toutes les deux depuis des années, en raison de leurs liens privilégiés avec de gros clients sûrs, dans les cultures que Deal et Kennedy⁷⁵ qualifient de *Culture Process* et où priment la perfection de l'exécution, la technique des procédés. Dans cet univers, l'effet des actions entreprises est très

⁷⁵ Deal/Kennedy, 1982

long à se dessiner, et la prise de risque est limitée. L'incontournable globalisation des marchés pousse les deux entreprises, et a fortiori EF, vers une culture *Bet your company*, où la prise de risque est énorme et les effets réels quantifiables bien des années après seulement. La réflexion, la prudence, la haute compétence technique ainsi qu'une grande importance accordée au management de ressources humaines en sont les valeurs clés. Sa force réside dans la capacité à innover de façon globale et sa faiblesse dans la lenteur de ses actions.

Ce bilan intermédiaire de notre audit a clairement montré que, si l'empreinte de H était forte dans certains secteurs et évidemment déterminante au plan stratégique, elle ne faisait pas pour autant disparaître les particularités nationales que nous nous proposons maintenant d'aborder.

La dimension interculturelle dans EAF

Au cours de nos 80 entretiens, nous avons senti un réel désir de mieux cerner le rôle de l'élément culturel, mais aussi parfois un réel scepticisme formulé de différentes manières :

" Il ne faut pas généraliser, les problèmes sont plus liés à l'organisation qu'aux différences culturelles. C'est une question de personnes. Cela serait la même chose si deux entreprises du même pays devaient travailler ensemble, etc. " A+F

Nous avons pu aussi identifier des tensions importantes qui remontaient souvent aux années où les deux filiales, bien que dépendant du même groupe, avaient énormément de mal à travailler ensemble. La situation étonnamment concurrentielle sur certains marchés a laissé des traces, et une nouvelle orientation stratégique de la maison-mère ne pouvait en quelques mois effacer de vieilles rancœurs. Notre long séjour dans cette société nous a permis de tenir compte de tels éléments fondamentaux pour l'analyse. Néanmoins, la dimension interculturelle est également omniprésente et les différences viennent, hélas, souvent accentuer les difficultés.

Le processus décisionnel

Ce point est assurément un des plus importants dans la compréhension du malaise franco-allemand. Outre les différents témoignages recueillis à ce propos, un petit exercice accompli auprès de vingt-cinq responsables français et allemands a illustré à merveille l'énorme différence opposant les collaborateurs des deux pays. Invités à se prononcer par rapport à l'affirmation déjà utilisée dans

de nombreux travaux sur le management international⁷⁶ : *“ Il est important pour un manager d’avoir sous la main des réponses précises à la plupart des questions que ses subordonnés sont censés poser concernant leur travail ”*, le groupe allemand pencha très nettement vers la négative, et le groupe français vers une approbation massive. A l’évidence, nous avons là une cristallisation de différences fondamentales entre les deux cultures managériales.

Sur un thème aussi important, il semble indispensable de tenir compte des analyses des uns et des autres et d’éclairer une vision souvent étroite, polémique et déformée de la réalité. Du côté français, EA est parfois perçue comme une entreprise où les chefs ne décident pas, où un certain laxisme règne.

“ Un management qui n’est pas assez fort pour résoudre les problèmes. ” F

Du côté allemand, EF apparaît souvent comme une société où les collaborateurs ne sont pas assez ouverts face à leurs homologues allemands :

“ Ils éprouvent souvent le besoin de faire remonter le moindre problème technique dans la hiérarchie, de vérifier sans cesse qu’ils ont l’aval de leur chef. ” A

Le modèle dominant de EF demeure celui qui avait été évoqué dans les filiales allemandes où nous avons enquêté : peu de délégation de pouvoirs et un contrôle fréquent exercé sur des tâches en cours. En Allemagne, pas ou peu de prises de décisions avant large consultation des subordonnés. Ce phénomène nous semble particulièrement marqué chez EA en raison de l’âge moyen relativement peu élevé du top management, et qui véhicule parfois des valeurs très fortement développées ces deux dernières décennies en Allemagne (éducation antiautoritaire, perception très positive de la critique). De ce fait, les Français observent une certaine lenteur quant à l’application de certaines décisions (par exemple par rapport à l’application de l’organisation de l’entreprise 2). Il est indispensable, du côté allemand, que toutes les personnes aient été consultées avant qu’une action puisse s’engager. Chez les Français, on acceptera davantage que le chef tranche dans le vif, ce qui lui permet de s’affirmer en tant que tel. D’ailleurs, le reproche de manque de fermeté est constant de la part des Français, pour qui la rapidité de l’exécution des décisions prime souvent sur la lente redescende de l’information. Bien souvent, jusqu’au deuxième niveau hiérarchique, les collaborateurs français, bien qu’ils n’aient été prévenus qu’au tout dernier moment, acceptent quand même sans mal une décision imposée par la hiérarchie. L’exemple le plus révélateur à ce sujet concerne la mise en place d’une nouvelle division commune devant être dirigée par un Français. Lors de la première réunion, ce dernier présente un nouvel organigramme à son équipe

⁷⁶ Cette question a été mise au point à l’INSEAD de Fontainebleau par l’équipe de recherche d’André Laurent.

franco-allemande et déclenche des réactions diamétralement opposées. Pour le côté allemand, il s'agit d'une situation inimaginable : aucune consultation préalable n'a été entreprise par le nouveau responsable français, et il n'est pas question d'accepter cette nouvelle répartition des rôles. Chez les Français, les avis sont partagés : beaucoup voient bien là une forme d'autoritarisme, mais l'acceptent, eu égard à la personnalité de ce responsable :

“ C'est son style, il décide un peu tout seul, mais il a fait ses preuves et il sait bien manager ses troupes. De plus, c'est un grand professionnel dont la compétence est inégalée.” F

Certains ne s'embarrassent pas de telles considérations et critiquent ouvertement leurs homologues allemands qui refusent de se plier au nouvel organigramme :

“ Ils n'acceptent pas les décisions de la hiérarchie ; ils disent qu'ils s'en moquent et que si on n'arrive pas à faire quelque chose qu'ils estiment équilibré et juste, ils ne sont pas prêts à coopérer avec la France. Ça me semble incroyable qu'une fois qu'une équipe de direction a pris une décision, ceux qui sont en dessous ne suivent pas ; c'est cette idée d'organisation en réseau, plutôt qu'une hiérarchie ; donc s'il y a des conflits, ils peuvent les résoudre eux-mêmes. Mais dans tout conflit, parfois, il faut s'en mêler, et puis à un moment donné, il faut trancher.” F

Nous voyons ici que le non-respect de l'organigramme irrite bien plus que le fait de ne pas avoir été consulté. Le type de management à l'œuvre en Allemagne procède essentiellement de l'autorité de compétence ou d'expérience, et en France, de l'autorité de référence, basée sur le charisme personnel d'un individu. Cette différence très nette entre les deux types de management est d'autant plus douloureusement ressentie qu'elle va à l'encontre de stéréotypes anciens qui font écran par rapport à la réelle connaissance de l'autre :

“ Ce fonctionnement me semble extraordinaire parce qu'on a quand même en tête une idée des Allemands comme étant une nation de personnes très disciplinées (...).” F

“ Je m'imaginai que dans la hiérarchie il suffisait de s'entendre avec le patron pour que ça marche derrière (...).” F

“ EA, c'est l'antithèse de ce qu'on dit des Allemands, c'est pas discipliné et pas efficace.” F

“ Chez EA la discipline semble être un produit d'exportation (...).” F

La découverte d'un management très participatif, qui n'exclut pas que quelqu'un tranche, mais toujours après consultation des collaborateurs, dérange apparemment du côté français. Il est vrai que le style EA, comparé à d'autres entreprises, a poussé très loin la décentralisation et la responsabilisation des différents niveaux hiérarchiques.

“ Chacun fait à peu près ce qu’il veut, et ça marche. ” A

Du côté des interviewés allemands, on sent également que l’image généralement idéalisée de la France, pays du *“ laissez-faire ”* où *“ l’on vit comme Dieu en France ”*, se heurte à cette réalité d’une hiérarchie omniprésente.

Parmi les frustrations les plus constamment évoquées, citons l’impossibilité pour beaucoup d’Allemands de mener un dialogue avec un niveau supérieur, alors que leurs habitudes permettent très facilement de remonter jusqu’au sommet de la hiérarchie, et ce, en toute simplicité. Deuxième obstacle à un climat de confiance : la désagréable surprise souvent mentionnée de voir qu’un problème technique, affaire de routine, posé par un collaborateur allemand, ne conduit pas à une réponse immédiate de son homologue français, mais à une remontée de l’affaire par la voie hiérarchique qui entraîne une perte de temps non négligeable et l’insupportable sensation d’avoir mal fait son travail. *“ La retombée du marteau hiérarchique ”* a des effets très déstabilisants pour des collaborateurs habitués à assumer une entière responsabilité dans leur domaine de compétence.

Ce fonctionnement français est toujours jugé très sévèrement. Recevoir la réponse à une question posée à un partenaire français de même niveau par sa propre hiérarchie est inacceptable en Allemagne :

“ Si je pose à mon homologue une question qui est de sa compétence, je ne vois pas pourquoi je reçois la réponse par le chef de mon chef. Pourquoi ce manque de confiance ? ” A

Que s’est-il réellement passé en France ? Après avoir reçu le fax, l’ingénieur a, de manière très informelle, discuté avec son chef qui a jugé l’affaire *“ sensible ”* et a préféré lui-même *“ reboucler ”* avec sa propre hiérarchie. Le responsable français *“ n+2 ”* a ensuite donné la réponse à son homologue allemand, qui, à son tour, a immédiatement *“ redescendu ”* l’information à la personne compétente, c’est-à-dire l’auteur de la demande. Bien souvent, ce comportement, fréquent en France, détruit chez les Allemands un climat de confiance naissant et les conduit à déplorer un manque d’ouverture. Ces différences dans les types de management commencent à être identifiées par quelques collaborateurs (en particulier dans un département où tous les interviewés sans exception ont signalé que *“ la pensée hiérarchique était plus marquée chez EF que chez EA ”*).

Ce point est fondamental : au fil des semaines apparaît une opposition entre deux styles : un management plus consensuel, cherchant sans cesse à unir, à rapprocher, et un commandement plus autoritaire, plus lointain, ne manquant

pas d'entraîner un esprit frondeur permanent, querelleur et n'hésitant pas à manifester mécontentement et individualisme (surtout en l'absence des chefs directs). De nombreuses anecdotes recueillies au cours des interviews illustrent ce type de comportement. Au cours d'un séminaire franco-allemand auquel je pus participer, le programme informatique ne donnant pas vraiment entièrement satisfaction, il y eut des réactions violentes du côté français :

" Il n'est pas question de rester un jour de plus... nous perdons complètement notre temps. C'est nul (...). Je vais rentrer à Paris où j'ai des choses plus importantes à faire." F

Il serait bien sûr exagéré de prétendre que les Allemands ont tous eu une réaction diamétralement opposée ; néanmoins, la tendance générale était plutôt aux propositions concrètes permettant une poursuite de l'action commune engagée.

Le réflexe naturel, dans quelques interviews françaises, était de traduire le malaise face à cette coopération imposée avec l'Allemagne par quelques diatribes extrêmement violentes, de proposer à l'occasion de se séparer de quelques chefs fautifs, le tout parfois avec une forte coloration affective et une démarche de *miles gloriosus*. Dans les entretiens effectués en Allemagne, le climat général est plus calme, avec deux tendances très fortes réparties à peu près équitablement :

- le désir de coopérer, de s'unir, de former un tout organique⁷⁷ ;
- la difficulté à penser un système neuf.

Le " conservatisme " allemand

Les Français, en particulier ceux qui travaillent dans des filiales de groupe, font part de leur irritation devant l'incapacité des Allemands à intégrer de nouvelles données et à sortir d'un certain conservatisme. De nombreux témoignages montrent des Français très innovateurs se débattant face à des Allemands écoutant poliment les suggestions brillantes de leurs collègues, mais n'en tenant jamais compte. Ce phénomène que nous allons tenter d'analyser très brièvement apparaît bien sûr dans l'entreprise 2 et est d'autant plus douloureux qu'il blesse les Français, traditionnellement très complexés dans le domaine industriel par rapport à l'Allemagne. De nombreux témoignages à tous les niveaux de la hiérarchie française présentent des Allemands incapables de se remettre en question et de tenir compte des contraintes du marché :

⁷⁷ Le terme allemand *zusammenwachsen* qui traduit cette nuance est très fréquemment employé par les interviewés.

“ En Tchécoslovaquie, les Allemands voulaient embaucher 200 personnes, ce qui équivaut à 200 millions de chiffre d'affaires, ils voulaient vendre les m... cinq fois le prix du marché ! Ils se rendent pas compte...” F

Du côté allemand domine un système de valeurs tournant autour du *Made in Germany* et de l'amour du travail bien fait. Pour exprimer cela de façon un peu caricaturale : on forme les meilleurs, ensuite on leur dit exactement comment il faut faire et il en sort inévitablement les meilleurs produits imaginables. Le label affiché par un produit lui confère une qualité qui offre le maximum de garanties au consommateur qui peut acheter les yeux fermés. La croyance est qu'un ingénieur qui transformera une idée en projet a reçu une formation “normée” dans une université ou une *Fachhochschule* dont on connaît le contenu de l'enseignement. On a également normé son poste de travail en évitant de lui donner un travail n'entrant pas dans son domaine de compétence. On a bien budgétisé ses moyens, ce qui surprend plus d'un Français :

“ Les Allemands, ils regardent pas à la dépense, ils trouvent qu'on dépense pas assez, on n'a pas l'habitude de bosser comme ça.” F

“ Ils sont cinquante, et nous, on est cinq.” F

“ Dans la spécification, ils font pas simple, c'est un peu la différence entre une BMW et une R5 (...). ” F

Les délais ont été respectés, et les rapports écrits au bon moment. A partir de là, l'ensemble du processus va entraîner l'adhésion naturelle de l'environnement par rapport à la qualité du produit qui rendra extrêmement difficile une remise en question de l'ensemble patiemment construit. Ce travail de fourmi où toutes les pièces s'emboîtent les unes dans les autres irrite énormément les Français qui ne sentent pas de faille dans la cuirasse, mais qui souvent perçoivent une inadaptation à de nouvelles contraintes.

De même, dans le domaine de la communication de l'entreprise 2, une partie des difficultés ressenties peut s'expliquer par une différence souvent observée entre les deux pays. D'un côté domine une longue tradition, patiemment construite, peu ouverte à l'international, peu mobile, et, comme souvent en Allemagne, avec une équipe très protégée. De l'autre, nous trouvons une équipe française, plus faible en moyens, et voulant davantage “ bouger ” les choses et surtout les gens, mettant en avant la carrière des personnes et l'équilibre des rôles. A cela s'ajoutent les difficultés habituelles liées à la susceptibilité des Français, qui se sentent vite attaqués en tant que personnes par un fax trop expéditif ou un ton jugé un peu trop directif ; la différence dans le rapport au temps achève de créer des relations tendues, voire conflictuelles. Nous avons là deux logiques identitaires dissemblables, l'une de mouvement, l'autre de stabilité, conduisant au même résultat et aux mêmes confidences des deux côtés :

“ On a l'impression qu'ils veulent nous donner des leçons. ”

Cette situation est étonnamment répandue dans les entreprises françaises et allemandes : des Français avides de changement, très critiques par rapport à un système allemand, solide, rigide et ancien, qui ne bouge pas d'un pouce malgré les gesticulations de leurs partenaires. Ce que les Français interprètent comme un sentiment de supériorité n'est en fait que la fierté d'un savoir-faire patiemment construit et qui, dans une présentation, donnera souvent lieu à de longues explications jugées ennuyeuses par les Français.

Ce genre de difficultés est fréquemment évoqué :

“ Je me souviens, au début de la coopération, ils avaient appris qu'on faisait un produit pour un opérateur, et comme ça faisait partie de leur responsabilité, ils ne comprenaient pas qu'on fasse la même chose ici, et puis ils avaient envoyé un fax qui était tout à fait extraordinaire et qui disait que même si on étudiait ces problèmes-là, ça devait être fabriqué en Allemagne parce qu'ils avaient une usine moderne, capable de faire ce genre de choses. ” F

Pour des raisons sur lesquelles nous reviendrons, il est très difficile à certains Allemands d'accepter l'idée d'autres procédures, d'autres conceptions, telle-ment l'identification à la tâche, au produit et au système est importante. Le lien entre traditionalisme et recherche du consensus est ici évident : la lente construction commune d'un système poussera à un plus grand respect de ce dernier et on hésitera toujours à modifier ce qui aura été patiemment élaboré.

Le désir de coopérer

Le deuxième facteur souvent repéré chez EA est ce désir très fort de former un tout organique (*zusammenwachsen*), de coopérer, d'aller vers l'autre. L'effet pervers de cette démarche d'ouverture est que, les Français étant souvent en position défensive par rapport à l'extérieur, ils vont ressentir cela comme une agression :

“ Ils veulent nous bouffer, ils recommencent à nous envahir, qu'est-ce qu'ils ont encore derrière la tête ? ” F

Paradoxalement, cette attitude d'ouverture va déclencher chez certains Français une fermeture totale, peu comprise par les homologues allemands :

“ J'ai voulu échanger des documents avec un collègue français, mais j'ai senti que je le gênaï, comme si je voulais regarder dans son jeu (...). ” A

Nous voyons bien ici que l'opposition entre ouverture et fermeture structure bien le jeu complexe entre EA et EF et les renvoie pour ainsi dire dos à dos. D'un côté, souvent une ignorance de l'intérêt que peut représenter EF.

“ On n'a pas besoin de EF ; pourquoi est-ce que l'on changerait notre façon de travailler ? ” A

Et chez les Français, une méfiance et une pensée très compliquée prêtant parfois au partenaire des intentions particulièrement machiavéliques. Dans les deux cultures se manifestent des comportements ayant le même résultat, même s'ils n'ont pas, nous le verrons, tout à fait les mêmes origines. Par rapport à l'entreprise 2, il n'est pas surprenant d'entendre les Français tenir parfois un discours anxieux, méfiant, qui rappelle l'esprit frondeur menacé de perdre son intégrité territoriale. La traduction émotionnelle en sera de violentes diatribes contre les erreurs passées (plus souvent occultées par les Allemands, car on ne revient pas volontiers sur des facteurs de division faisant obstacle à une construction commune), et une critique un peu désordonnée s'en prenant aux Hollandais, à l'organisation, à des personnes, etc.

L'orientation vers les personnes

Des descriptions de visite commune chez des clients ont provoqué chez certains Allemands une certaine irritation, car ils ne comprenaient pas ce type de comportement :

“ Il y avait un mélange de courtoisie excessive et d'excessive soumission. Nous, on est uniquement là parce qu'on veut apporter toutes les réponses aux questions que le client est en droit de se poser. ” A

“ Dès que le client a dit quelque chose, les gens de EF sont prêts à changer d'avis et à se soumettre. ” A

Une partie des malaises franco-allemands s'explique bien par cette forte opposition. De nombreuses anecdotes nous ont été racontées, très significatives de l'impossibilité à communiquer entre EA et EF :

“ Une grande manifestation est organisée en France, une rencontre avec le client ; grosse excitation du côté français, on nous transmet des fax, en insistant pour que les bonnes personnes soient envoyées. Nous, on suit, parce qu'on connaît les réactions de EF ; si on ne considère pas que c'est une priorité, ensuite ils nous reprochent de mieux traiter l'Espagne ou l'Australie. Et ensuite on y va, et là, lors de la réunion, ils sont là, les Français, complètement coincés, suspendus aux lèvres du client, bien entendu les conversations se font en français, on a du mal à suivre et nous n'intervenons que quand on a besoin de nos avis d'experts (...) et à la fin, ils n'ont même plus le temps de briefer nos gens, ils les déposent tout juste à la station de métro la plus proche. On a

l'impression que tout l'intérêt porté à EA a disparu tout d'un coup. Il y a rarement de protocole de la réunion, et nos collègues disent : c'est pas possible, aller là-bas pour deux ou trois questions, et ne pas savoir ensuite où sont les priorités, ne pas avoir de retombées de tout cela, c'est impensable." A

L'énorme investissement affectif à l'œuvre du côté français éloigne manifestement du suivi si nécessaire pour les Allemands. D'un côté, des actions, qualifiées de soufflés ou de baudruches par EA, retombent aussitôt et ne tiennent pas compte des exigences du partenaire qui désire, lui, régularité et constance dans la tâche. Cette façon si française de préparer des "coups" et de s'identifier très fort à des personnes dont le rôle est déterminant (en l'occurrence le client) ne peut satisfaire les partenaires allemands qui ont du mal à suivre et à répondre à leurs interrogations fondamentales : est-ce que cette réunion était importante ? Où sont mes problèmes ? Pour eux, le lien communautaire à la tâche a été rompu, et l'essentiel est négligé. Pour des Français, et ceci est apparu dans bien d'autres entreprises, ce lien communautaire pourra être arbitrairement rompu parce que des engagements personnels deviendront prioritaires.

Cette façon d'agir n'a d'ailleurs pas que des aspects négatifs. Un collaborateur allemand raconte sa divine surprise : lorsqu'arrivé par erreur trop tôt à Paris, il constate que son homologue français, qui ne devait le rencontrer que le lendemain, lui consacre personnellement deux longues heures de travail. Le collègue français n'avait sûrement pas de contraintes particulières, mais s'est surtout senti engagé par rapport à quelqu'un qui venait de loin. Pour que l'explication soit complète, il faut préciser que l'orientation vers les personnes de beaucoup de Français est très hiérarchisée, très subjective, et que le pouvoir attire comme un aimant, ce qui est illustré par l'anecdote précédente. A l'opposé, plusieurs Français se déclarent déçus du manque de gentillesse, tout simplement parce que cet engagement par rapport à la personne est rarement prioritaire par rapport à la tâche prévue. Dans ces moments, les collaborateurs français sont blessés, en tant que personnes, et oublient la référence objective au travail.

Des différences au conflit

Un projet franco-allemand, souvent cité dans les entretiens, mérite d'être analysé de plus près. L'histoire remonte à la période où les deux sociétés, sans être encore réunies dans la nouvelle entité transculturelle, mais simplement en tant que filiales du groupe hollandais, étaient appelées à mettre en commun leur savoir-faire technique et à collaborer sur le long terme. Dans ce cas précis, un appel d'offres du principal client allemand a conduit à faire travailler un département français chargé du développement et de la production du produit avec

un service allemand assurant le lien avec le client. Ce cas résume à lui seul l'importance du facteur culturel dans la négociation et résume bien les innombrables problèmes de communication rencontrés au cours de notre enquête. Signalons qu'après plus de deux ans de malentendus, d'atermoiements et de tensions, le projet n'a pas abouti.

D'un côté, un groupe d'Allemands, techniciens de surcroît - "*cherchant dès le début de l'opération à commencer à entrer dans le fonctionnement interne du matériel, pour voir si tel ou tel élément était à tel endroit.*" (F) - est opposé à des Français, commerciaux, ayant une approche beaucoup plus globale, essayant de comprendre dans quel environnement le matériel allait être utilisé, pour quelles raisons, envisageant une approche stratégique pour les futures années, se situant plus autour de la tâche et donnant le vertige aux ingénieurs allemands qui refusaient de brûler les étapes et étaient obsédés par les demandes du client allemand et les échéances fixées.

Deux éléments fondamentaux des deux cultures conduisent à d'énormes blocages. Le rapport au temps cause d'énormes désagréments aux Allemands qui ne supportent pas le flou dans la gestion des Français :

" Nous n'arrivions pas à intégrer les Français dans cette logique d'échéances. Lors de chaque réunion, ils disaient qu'ils seraient dans les temps, et chaque fois, ils ne respectaient pas l'échéancier fixé par notre client allemand." A

Du côté français, où se dessine une pensée stratégique à long terme, qui rend les exigences des Allemands secondaires, l'irritation est grande face à la " manie du détail " :

" Vous commencez à discuter d'une affaire avec un Allemand, la première chose qui l'intéresse, c'est d'entrer tout de suite dans le détail. Par exemple là, ils voulaient des spécifications très détaillées. Et l'approche des Français, c'est pas du tout ça, c'est d'abord regarder le problème globalement, sur le plan conceptuel, c'est comprendre dans quel environnement ça va être utilisé, pour quelles raisons, essayer peut-être de tourner autour du problème, de bien comprendre l'ensemble et le détail vient après." F

Un autre Français exprime aussi son agacement devant l'entêtement allemand :

" Malheureusement, ils ont insisté. Pour eux, c'était très important d'avoir des réponses très détaillées... ils n'ont pas compris que ce type d'approche, c'est terminé. Mais là, les Allemands, comme ils avaient l'habitude de travailler de cette façon-là, ils ne comprenaient pas pourquoi on ne fournissait pas ces informations." F

Mais il ne réalise sûrement pas ce qui irrite le chef de projet de EA :

" Les Français, au lieu de se préparer à toutes les questions qu'allait poser le client, parlaient de EF, de leur taille, ça n'intéresse personne de savoir ce qu'on a fait dans le passé... et puis ce style fleuri des Français, ça ne sert à rien (...)." A

Pour les Allemands, ancrés dans leurs méthodes éprouvées depuis des décennies, il y a du côté français un manque de sérieux, de fiabilité :

“ Ils avaient promis de donner des réponses aux clients mais ils les ont laissé tomber. Ils sont incapables de mettre en œuvre en tenant les délais. ” A

Et aussi un refus de coopérer, un déni de ce fameux lien communautaire à la tâche, qui pousse à relancer inlassablement un partenaire qui ne tient pas parole. L'insistance de la demande irrite bien sûr les Français qui continuent à “ tourner autour du pot ”, et qui ne veulent ni entrer dans la logique allemande, ni perdre la face en disant qu'ils ne sont pas en mesure de fournir les renseignements demandés, d'autant qu'ils ne jugent pas cela fondamental. Comme le signale avec humour un responsable français connaissant les deux cultures :

“ Le problème des Allemands, c'est qu'ils croient souvent que quand un Français dit ‘ oui ’, ça veut dire ‘ oui ’ (...). ” F

Il est clair qu'une relecture culturelle de cet incident contribuerait à redonner cette confiance qui semble avoir disparu chez certains. Dans cette affaire, deux stratégies étaient à l'œuvre :

- la première était d'accomplir une action ponctuelle selon la méthode traditionnelle, en accomplissant un parcours bien linéaire, et de fournir une fonction, quelle que soit son origine ;
- la deuxième n'était pas une action isolée ; elle visait à offrir un matériel au client allemand avec le label H, à imposer un fournisseur important et une gamme de produits. Il y avait identification à une tâche précise et normée d'une part, projection dans l'avenir d'autre part. On voit à quel point les différentes positions des acteurs contribuent à aggraver un conflit qui a également d'autres sources ou d'autres ramifications :
 - l'approche allemande du métier d'ingénieur est de manière générale plus conservatrice, la française plus centrée vers les innovations et un changement rapide ;
 - il n'y avait pas de définition de stratégie commune ;
 - les compétences n'étaient pas les mêmes (plus techniques d'un côté, plus commerciales de l'autre).

Comme dans beaucoup d'autres situations, la méconnaissance de la culture de l'autre a paralysé l'action, et créé un malaise qui peut provoquer un conflit.

TROISIEME PARTIE

COMPRENDRE LES DIFFERENCES

Chapitre VIII

COMPLEXITE DE L'INTERCULTUREL

Notre long voyage au cœur des entreprises franco-allemandes nous a permis de repérer progressivement les thèmes les plus significatifs du malaise franco-allemand. Les entretiens réalisés en France et en Allemagne ont permis de mieux situer la place du facteur culturel dans la coopération. Les causes structurelles telles que la situation de filiale qui met indéniablement ses acteurs sociaux en situation d'infériorité par rapport à la maison-mère ne sont pas suffisantes pour expliquer tous les malaises, ni *a fortiori* les difficultés de communication. De plus, tous les sujets évoqués nous ont été une aide précieuse pour mieux comprendre que quelques vagues divergences entrevues pouvaient, dans un environnement plus exigeant, conduire à de réels conflits. Comme nous le laissaient supposer les premiers témoignages de nos étudiants, c'est dans les nouvelles organisations complexes, constituées par les sociétés binationales, que se cristallisent les différences. Les contraintes du marché, le poids de la concurrence, l'atmosphère de crise qui caractérisent le début des années 90 sont autant de facteurs susceptibles d'aggraver un fragile climat de coopération. Les deux entreprises binationales que nous venons d'évoquer se lancent toutes les deux dans une expérience nouvelle que bien peu de groupes industriels connaissent. A l'évidence, la constitution rapide d'une nouvelle entité contribue à déstabiliser l'ensemble des collaborateurs qui, pour des raisons stratégiques, n'ont été informés qu'au tout dernier moment de la mise en place de l'unité franco-allemande.

Tous ces éléments, que nous n'avons jamais songé à minimiser, ne peuvent cependant faire oublier la prégnance du facteur culturel qui nous a semblé

s'ordonner autour de variations plus ou moins marquées par rapport à des orientations différentes. Ainsi sont clairement apparues des oppositions entre deux styles de management, l'un plus collégial, l'autre plus directif, entre la continuité et le goût du changement, l'amour du détail et l'esprit de synthèse, un mode de communication explicite et un style plus implicite, une identification à la tâche et une orientation marquée vers les personnes, une tendance à valoriser le groupe et un sens critique en perpétuel éveil.

Ces nombreux entretiens nous ont également confirmé que par rapport aux problèmes interculturels, les opinions émises, les attitudes mises en œuvre dans les entreprises internationales sont fort diversifiées. Certains de nos interlocuteurs avancent que la seule difficulté à surmonter est celle de la langue :

" Il y a eu des réactions de part et d'autre, des mouvements d'humeur ; après, il y avait quand même de la méfiance (...). Il a fallu avoir des explications franches et nettes. C'était plus difficile à cause de la barrière de la langue, mais il n'y avait que ça. Sinon, c'eût été la même chose entre Français. " F

Les solutions évoquées sont alors la réciprocité dans l'apprentissage de la langue, voire la maîtrise de l'anglais, véritable espéranto des affaires.

Une autre façon de nier les différences culturelles nationales consiste à poser que tout est différence. Bien souvent, d'autres différences sont mises en avant : régionales, socio-économiques, professionnelles, générationnelles.

A propos de la culture d'entreprise

Mais l'objection la plus importante réside souvent dans l'opposition entre la culture d'entreprise et la culture nationale. Nous avons montré ailleurs⁷⁸ que l'essentiel ne se situait pas forcément *intra muros* et que la culture interne était loin de laminer tout particularisme national. Certes, les années 80 ont vu se multiplier un peu partout en Europe chartes et projets d'entreprise : il s'agissait bien souvent d'adaptations ou de retranscriptions de modèles japonais ayant transité par les Etats-Unis. Toute une vision idéaliste encore très largement répandue dans nos entreprises, en soi peu critiquable, est longuement décrite par Le Goff :

" Les ambitions affichées dans ces documents peuvent paraître sur beaucoup de points généreuses. Quand on déclare vouloir être honnête, respecter la personne humaine, développer des rapports de confiance et l'excellence dans tous les domaines,

⁷⁸ Pateau, J., thèse de doctorat, 1994, pp. 80-85

*quand on décrit les vertus de l'autonomie, de l'initiative, de la responsabilité, quand on ne cesse de répéter qu'on veut satisfaire le client (...) qui s'en plaindrait*⁷⁹ ? ”

Mais notre long voyage dans les entreprises confirmera ce point : une façade parfois impressionnante s'offre au visiteur, vantant la culture d'entreprise qui passe toujours par une prétendue mobilisation des ressources humaines. De nombreux exemples sont cités dans *Le Mythe de l'entreprise*⁸⁰, confirmant le désir de promouvoir des “valeurs” et des “principes d'action”. Si ces principes ne se nourrissent pas d'un terreau culturel favorable, il semble bien que le phénomène de rejet soit inévitable. L'abolition de la hiérarchie, affichée abusivement par certaines entreprises françaises à travers quelques gadgets (tutoiement artificiel, similitude des bureaux, etc.), ne trompe personne et surtout pas ceux qui vivent de l'intérieur le rapport au pouvoir. Toutes les caractéristiques servant à créer de bonnes organisations, et qui ont largement été reprises par les firmes européennes, ne sont rien d'autre que des caractéristiques culturelles japonaises, qui, fort logiquement, transparaissent dans les entreprises de ce pays. Autrement dit, la création du concept même de culture d'entreprise est liée à une reconnaissance d'éléments qui doivent devenir le moteur du management moderne, mais qui reflètent très souvent une culture nationale particulière. Il est à cet égard intéressant de constater que le modèle américain de la culture d'entreprise, tel qu'il a été défini à partir du Japon, a, en traversant l'Atlantique, rencontré d'énormes problèmes d'adaptation.

Une problématique que souligne Krulis-Randa : “*Est-ce la même culture d'entreprise qui des deux côtés de l'Atlantique mène au succès, ou bien y a-t-il en Europe d'autres facteurs de succès que ceux des entreprises américaines les mieux managées*”⁸¹ ? ”

En fait, il semble bien que le sens varie en fonction des pays étudiés, et que les repères concernant l'identification, l'intégration sociale, la motivation, etc., soient différents. La contingence d'une culture d'entreprise est d'ailleurs, selon Deal/Kennedy, une de ses caractéristiques principales ; un de ses critères de réussite sera son degré d'adaptabilité à l'environnement, et il n'existe pas de “profil idéal” de la culture d'entreprise. C'est ce que Krulis-Randa a démontré dans une étude empirique⁸² qui consistait à tester les huit “vertus essentielles” de Peters/Waterman dans le cadre d'entreprises suisses. Les références permanentes demeurent les trois points : être près du client, privilégier le système de valeurs, et rester dans son métier d'origine, ce qui, d'une certaine manière, invalide le système des huit vertus et s'explique par l'impossibilité de transférer

⁷⁹ Le Goff, J. P., 1992, p. 65

⁸⁰ Le Goff, J. P., op. cit.

⁸¹ Krulis-Randa, J., 1984, pp. 358-370

⁸² Krulis-Randa, J., op. cit.

un modèle américain en Suisse : “ *Dans les entreprises étudiées, les facteurs liés à l’environnement culturel se sont répercutés de façon déterminante sur la culture de l’entreprise*⁸³ ”, déclare l’auteur.

Comme elle naît nécessairement du développement d’un modèle culturel national, la culture d’entreprise atteint ses limites dès lors que l’on se heurte à la question de l’universalisation. Elle semble alors ne pas échapper au piège de l’ethnocentrisme dans lequel tombent ceux qui essaient de transférer sans la moindre adaptation tous les modèles de management, quels qu’ils soient. Finalement, la culture d’entreprise, bien loin de réduire à néant la problématique culturelle externe à l’entreprise, nous y renvoie en permanence. De la sorte, elle ne fait que renforcer l’intérêt qu’il convient de porter aux dimensions culturelles de chaque pays, que l’entreprise reflète.

Toutes les études concernant la notion de culture d’entreprise présentent en outre un triple intérêt pour notre approche interculturelle.

Le primat de la complexité humaine sur les systèmes rationnels

Si, selon Deal et Kennedy, l’entreprise est un des derniers refuges du sens et si, d’après Peters et Waterman, sont constamment privilégiées les variables légères de l’organisation - les hommes, le style, les compétences et les objectifs supérieurs -, c’est dire que nous sommes très proches de l’interrogation socio-culturelle de base qui caractérise l’approche interculturelle : comment se comportent les employés de l’entreprise dans la culture X, pourquoi se comportent-ils ainsi et pas autrement ?

Dans les deux cas, la dimension humaine est préférée aux systèmes et aux structures. De plus, il convient de procéder à un décodage, à un décryptage qui implique un travail sur le symbolique et l’implicite, et donc l’élaboration de variables ou de dimensions culturelles conduisant à la recherche d’une identité.

Un outil en amont de la comparaison interculturelle

La distinction opérée par Deal/Kennedy entre plusieurs types de culture a le mérite d’accentuer les différences en fonction des secteurs, des produits, des métiers. Il est clair que la catégorie *Tough-Guy-Macho*, qui caractérise l’univers des fonceurs et des prises de risque maximales, fait apparaître des similitudes qui dépassent ou plutôt précèdent les dimensions nationales. Pour cette raison, il nous semble indispensable de comparer des entreprises françaises et

⁸³ *ibid.*, p. 367

allemandes semblables ou tout au moins voisines, de façon à ne pas confondre différences de métier avec différences culturelles nationales. La distinction opérée par Deal/Kennedy servira en fait à effectuer une première lecture, un premier tri, et donc à gagner du temps : ainsi le slogan “*Le client d’abord*”, version française de “*Der Kunde kommt zuerst*”, omniprésent chez Volkswagen depuis de nombreuses années, est d’abord révélateur d’une mode, mais aussi de la culture *work hard/play hard*, c’est-à-dire du monde de la vente de masse, et ne signale pas un trait culturel allemand particulier. En revanche, une comparaison de la façon dont cette priorité est vécue, élaborée et mise en action chez Volkswagen France et dans la maison mère en Allemagne sera révélatrice de styles nationaux bien particuliers. La culture d’entreprise est donc ici un outil d’analyse qui prépare et affine une étude interculturelle.

Une grille de lecture

Le diagnostic de culture d’entreprise établi par Deal/Kennedy représente une grille de lecture très pratique qui introduit un certain relativisme par rapport à l’élément culturel. Même dans une étude axée sur les différences franco-allemandes dans le domaine de la communication et du management, l’approche correspondant à un audit de culture d’entreprise⁸⁴ permet de fournir un outil très utile. Nous pouvons en effet découvrir non seulement la version officielle d’un style de management, mais surtout les réactions des acteurs de l’entreprise par rapport à cette prétendue culture d’entreprise : c’est ainsi que des composantes fondamentales des cultures nationales nous seront livrées.

Vers la logique des antagonismes de J. Demorgon

Pour dépasser le débat permanent et stérile entre ceux qui soulignent la fonction de programmation des cultures nationales et ceux qui soulignent au contraire la liberté que les personnes et les groupes conservent à l’égard de leur culture nationale, il nous faut articuler les deux positions entre elles et comprendre la logique des antagonismes⁸⁵. Les différences constatées dans les entreprises nous conduiront à une analyse historique, ou plus exactement diachronique, qui nous permettra d’étudier l’origine, le maintien et l’enchevêtrement de strates culturelles toujours présentes : le microcosme de l’entreprise en est peut-être la meilleure illustration. Ce sont bel et bien de véritables matrices humaines de différenciation qui ont pu conduire à travers maintes oscillations à des orientations devenues plus prégnantes ici que là. Mais si tout notre parcours dans les

⁸⁴ Voir Thévenet, M., 1986, qui utilise largement les quatre sources analysées dans ce chapitre.

⁸⁵ Demorgon, J., 1996

sociétés franco-allemandes a contribué à faire émerger des oppositions, il ne saurait être question de figer les cultures et de les substantifier de manière rigide et définitive. Il conviendra également de ne pas se cantonner au passé. La définition des différences culturelles franco-allemandes ne peut être seulement prise comme une connaissance déjà donnée. Au-delà d'un produit provisoirement stabilisé de conduites dominantes, la culture doit se définir aussi comme un processus en cours.

Notre propos, rappelons-le, était de nous laisser guider par la logique interne des entretiens et d'envisager les rapports d'interculturalité sous toutes leurs facettes avant de nous résoudre à une thématisation forcément réductrice. Les études de cas réalisées dans les entreprises ont été à dessein centrées sur l'observation des différences culturelles génératrices de difficultés, d'incompréhensions, de tensions, voire de conflit. Des tendances nettes se dessinent dans les deux cultures, mais nous n'avons évité qu'un des deux pièges qui se dressaient sur notre chemin. Ainsi, nous avons réussi à montrer qu'il est vain de vouloir faire l'économie des spécificités nationales en refusant de voir que celles-ci, produites au cours d'une longue histoire, sont le fruit de facteurs durables. La disparition totale de ces facteurs, sans être impossible, ne saurait être instantanée ; leur présence fréquente dans les entreprises de cette fin de XX^e siècle en est la meilleure preuve. Mais nous sommes immédiatement obligés d'ajouter que cette approche nous fait encourir un autre risque : celui de tomber dans un excès de culturalisme qui consisterait à croire au caractère inévitable, systématique et définitif des spécificités culturelles des deux nations. Nous devons tenir compte de variations continues autour de leurs normes, selon les personnes, les groupes sociaux, les domaines de communication et les évolutions multiples. Le système de communication, comme ensemble de possibles, reste donc ouvert. On évitera ainsi de figer la vision de l'autre, à partir de conduites simplement fréquentes.

Nos entretiens ne manquent pas non plus de ce que l'on pourrait, dans une logique déterministe absolue, qualifier de contre-exemples. L'opposition souvent évoquée entre implicite et explicite, souvent liée à une prétendue incapacité française d'être direct, est contredite par un technicien français qui supplie les Allemands d'être plus directs :

“ Quand on est entre collègues, je pense qu'il faut une certaine franchise. Je pense que les rapports doivent être différents. On doit avoir des rapports plus directs, plus dépouillés quand même. Ce qui me choque, c'est qu'il y a énormément de politesse, de rapports de séduction, beaucoup de courtoisie et c'est choquant de voir qu'ensuite, quand on demande quelque chose, on ne l'a pas, bon, professionnellement, bien sûr. D'ailleurs, on va vous répondre : - ' Oui, bien sûr ' . On va vous expliquer qu'on vous fera le travail d'une manière fabuleuse. On n'en demandait pas tant à la limite. On rentre en France et trois semaines plus tard on relance pour avoir des résultats et là il y a rien. Alors, ça c'est très choquant ! Moi, je préfère qu'on me dise : - ' On en a rien

à faire des histoires qui se passent en France avec des gens qui veulent mettre des machines à l'intérieur de boîtes de conserve '. Moi, je préfère qu'on me dise ça, ça permet au moins de clarifier une situation. " F

Un exemple encore plus saisissant est donné dans la même entreprise, où plusieurs collaborateurs se sont laissés emprisonner dans un schéma déterministe absolu :

" Ca me surprend un peu, les Allemands reviennent sur leurs décisions, parce que moi, je pensais que, une fois qu'une décision a été prise, je dirais au plus haut niveau, lorsqu'il s'agit notamment de décider des fabrications européennes et non plus des fabrications individuelles d'un même produit, je pensais que les Allemands, dans leur tempérament, ne pouvaient pas revenir dessus. Et, en l'occurrence, il se trouve qu'ils peuvent être aussi flous que des Français ou des Italiens. Depuis l'année dernière, ils reviennent sur cette décision. Or moi, dans mon esprit, je pensais que c'était défini au moment où ils ont dit ce sera comme ça. Bon, je me pose la question de savoir pourquoi, mais je ne sais pas. Est-ce qu'il y a d'autres domaines dans lesquels ça peut se produire, j'imagine que oui, mais je ne sais pas lesquels. " F

Cette affaire est souvent évoquée de telle manière qu'on a l'impression que les Allemands, en vertu de leur déterminisme culturel, n'ont pas le droit de changer d'avis. Nous comprenons bien la double frustration des Français qui, à la suite d'un changement de décision, ne bénéficient pas de l'implantation d'un nouveau site, mais qui surtout ont l'impression d'avoir été trahis. Il nous faut ici rappeler que le moyen d'éviter ce type de déceptions est de se situer au cœur du processus antagoniste qui sous-tend la genèse et l'évolution des cultures⁸⁶. Ce qui est culturellement commun s'enracine tout d'abord dans le biologique commun. Celui-ci est constitué par des systèmes fonctionnels de régulation de type oscillatoire en raison de pôles antagonistes qui les structurent. La notion d'antagonisme doit être comprise ici comme un modèle adaptatif. Tous les êtres humains ont en eux ces systèmes oscillatoires qui présentent des avantages adaptatifs considérables ; ils permettent en effet une grande variété de réponses face à un environnement changeant et aident à maintenir un équilibre interne en dépit de la fréquence des fluctuations extérieures. Deux exemples simples nous sont fournis par l'équilibre homéothermique et par le jeu d'excitation et d'inhibition du système nerveux. L'antagonisme le plus fondamental est celui entre l'ouverture et la fermeture aux autres. Chacun, selon les circonstances, devra décider dans quelle mesure il tend à se fermer ou s'ouvrir à l'autre. Nous sommes ici aux fondements de la communication franco-allemande telle qu'elle est apparue dans l'entreprise. Ces systèmes oscillatoires restent à l'œuvre au-delà du domaine strictement biologique. Par exemple, chacun de nous doit juger en fonction de son interlocuteur s'il doit donner une information intégrant

⁸⁶ Demorgon J., op. cit., pp. 33-62

jusqu'à la définition des termes utilisés ou s'il peut se permettre un langage allusif. Nous avons bien ici deux pôles antagonistes reliés par l'axe de la communication : le pôle dit implicite et le pôle dit explicite correspondent à deux extrêmes entre lesquels nous oscillons à tout moment en fonction des circonstances et de nos interlocuteurs. Tout individu communiquant avec un autre est contraint d'effectuer un dosage permanent.

Les différences s'expliquent donc par la variété des réponses adaptatives fournies par les individus en fonction des situations. Un exemple intéressant nous est donné par la fonction de contrôleur de gestion qui nous est souvent apparue dans les entreprises étudiées comme imperméable aux difficultés interculturelles. En fait, il semble bien que ce métier soit particulièrement protégé des fluctuations culturelles.

“ Avec mon collègue allemand, on est exactement sur la même longueur d'onde, on parle la même langue, je veux dire l'anglais mais aussi la bible P(...) dans l'entreprise on est aussi impopulaire l'un que l'autre... ” F

Que ce soit dans l'entreprise franco-allemande intégrée ou dans les différentes filiales, la règle financière et le langage technique sont partagés :

“ On ne peut pas dire que j'ai des problèmes avec les Français, en termes linguistiques, on parle un langage qui est, euh... celui des contrôleurs de gestion, m'enfin, bon, c'est un langage qui est celui des informaticiens ; on emploie les mêmes termes dans la même syntaxe et dans le même sens. ” A

De la “ bible ” des procédures uniques semble se dégager une culture sectorielle ou fonctionnelle qui réduit la différence culturelle nationale à bien peu de choses :

“ Si vous voulez, moi, les contrôleurs, je les connais, je pourrais vous dire, ils sont pointilleux, ils cherchent toujours la petite bête, le petit détail. Mais c'est leur boulot. C'est peut-être dans leur nature allemande, mais c'est surtout dans la nature de leur fonction. Est-ce que c'est parce qu'ils sont allemands qu'ils sont pointilleux ou parce qu'ils sont d'abord contrôleurs de gestion qu'ils sont pointilleux ? Sans doute un peu des deux. ” F

Cet exemple montre qu'une situation commune d'adaptation aux mêmes critères (reporter en anglais, respecter scrupuleusement les mêmes textes de référence) entraîne des conduites très proches. Nous sommes ici sur l'axe d'un antagonisme fondamental, celui de l'unité et de la diversité. Il est présent dans l'histoire de la France et de l'Allemagne et nous y reviendrons, mais il l'est également dans les processus de constitution d'une culture d'entreprise et/ou européenne. On voit ici à quel point l'utilisation de la culture comme “ produit

stabilisé de conduites dominantes⁸⁷ ” ne nous donne qu’une partie de la réponse. Les tâtonnements permanents qui caractérisent cette oscillation entre l’unité et la diversité nous plongent déjà dans une culture en devenir. Certains interviewés français mettent souvent en avant cette notion de contrainte économique qui pousse, parfois dans la douleur, les uns et les autres à changer et à s’adapter à des situations inédites : un haut responsable français en poste en Allemagne évoque la mondialisation de la société qui devra faire appel à de nouvelles logiques d’action.

“ Vous n’appliquerez pas quelque chose en France venant d’ici, ce n’est pas possible. C’est quelque chose que les Allemands commencent à comprendre. Ils n’avaient pas cette expérience là. (...) L’entreprise était un tronc avec des branches. La sève partait du tronc. Les premières qui étaient sèches, c’était les branches. C’est clair ! ” F

Dans la même entreprise, huit ingénieurs chefs de laboratoire représentant la maison-mère se sont réunis pendant une semaine avec un objectif simple : réduire huit produits en un seul, en d’autres termes, faire jaillir l’unité de la diversité. Cette tentative a été jugée inefficace au plan technique mais utile au plan humain, dans la mesure où elle a contribué à rapprocher les individus. Dans le domaine du marketing international⁸⁸, nous trouvons la même opposition entre une logique globale, celle qui tend à imposer la standardisation d’un concept ou d’un produit déterminé sans se soucier de l’adéquation exacte entre les éléments de l’offre et les conditions de la demande, et une logique de la diversité culturelle. Cette dernière cherche d’abord à définir les conditions d’identification au produit et au concept, afin de déterminer, si c’est nécessaire, quels aspects du marketing-mix doivent être modifiés pour faciliter l’adéquation avec le marché.

Le résultat fondamental de notre recherche demeure que les sous-ensembles que représentent les cultures française et allemande dans les entreprises ne se recoupent pas et indiquent des positions sensiblement différentes sur les axes des antagonismes. Néanmoins, ce résultat est susceptible d’évolution puisqu’il se trouve soumis en permanence à de nouvelles contraintes. Les contre-exemples précédemment cités montrent bien que ces positions ne sont jamais acquises définitivement. Dans certaines interviews, nous sentons même poindre la conscience d’une adaptation nécessaire tirant parti des avantages et des inconvénients des conduites réciproques.

“ Les Allemands disent : ‘ un tel a trouvé ce résultat, si c’est argumenté, il faut en tenir compte et ne pas le remettre en cause ’. Je dirais que c’est en même temps une qualité et un défaut. Enfin plutôt un avantage et un inconvénient parce que je n’ai pas à juger. L’avantage, c’est de ne pas remettre en cause tout le temps ce que quelqu’un d’autre a fait. Ça permet d’avancer plus vite dans le travail, ça permet de canaliser

⁸⁷ Demorgon, J., 1991, p. 22, (III, F 22, p. 8)

⁸⁸ Usunier, J. C., 1992, p. 196

tous les efforts. L'inconvénient, c'est que s'il y a une erreur à un endroit, si quelqu'un a affirmé quelque chose qui n'est pas entièrement vrai, ça peut conduire dans de mauvaises directions. Et ça s'est déjà produit, des choses ont été affirmées qui n'étaient pas entièrement vraies. Les gens sont partis dans une fausse direction avec un mauvais résultat au final.

Les Français, leur caractéristique, c'est de toujours remettre en question ce qui a été trouvé par les autres. L'avantage, c'est de vérifier, de revérifier, d'être sûr de ce qu'on a fait. L'inconvénient, c'est que ça prend du temps. Souvent on perd du temps à remettre en question ce que les autres ont fait. Et pendant qu'on fait ça, on ne fait pas autre chose, c'est-à-dire qu'on ne fait pas avancer un projet. " F

Les choix culturels sont donc des processus en cours : une démarche interculturelle peut, par la logique des antagonismes, permettre de bifurquer à partir de différends ; les acteurs de l'entreprise sont à la croisée des chemins et peuvent, à tout moment, basculer soit vers l'incompréhension et le conflit, soit vers l'invention de nouvelles régulations et coopérations inventives.

Les bipolarisations des entreprises

Nous venons d'exprimer l'idée que tous les individus possèdent en eux la totalité des conduites adaptatives possibles ; or ce fonds biologique commun est indispensable à poser car il indique que les conduites visent à l'adaptation et sont aussi des possibilités de choix et de changement.

C'est sur les traces de Jacques Demorgon, et à partir de son concept d'antagonisme, que nous avons choisi de développer notre approche diachronique. En effet, pour répondre à la question : " comment les différences se sont-elles constituées ? ", il faut d'abord chercher les antagonismes fondamentaux permettant de mieux comprendre comment certaines circonstances de l'histoire française et de l'histoire allemande ont entraîné certains comportements qui deviendront dominants.

Chaque culture est en effet produite au cours d'une histoire unique, en raison des contraintes des environnements et des libertés humaines. Les réponses adaptatives, si elles recèlent certaines qualités, seront pratiquées, maintenues, développées. Ces compositions culturelles sont multiples mais, à partir d'unités sociales et territoriales, elles constituent des ensembles ou systèmes culturels d'une certaine cohérence et d'une certaine originalité. L'évolution des circonstances, ne serait-ce que démographiques, remet en question ces systèmes et peut même aboutir à remplacer certains d'eux par d'autres.

" Ces évolutions peuvent être représentées par de grandes strates culturelles. Elles sont loin de disparaître purement et simplement. Elles sont plutôt conservées dans

leurs transformations nouvelles. Des strates apparemment disparues, réapparaissent. Elles ne se succèdent donc pas selon un ordre linéaire⁸⁹. ”

Le tableau que nous proposons ci-dessus nous permet, à partir du travail de Jacques Demorgon, de privilégier tout au long de notre étude diachronique quelques antagonismes fondamentaux qui représentent le soubassement indispensable au développement de ceux qui en dépendent et qui sont plus spécifiques de situations d'entreprises longuement approfondies dans les différentes études de cas précédentes. La liste des antagonismes n'est pas achevée. Notre but est ici d'opérer la lecture la moins réductrice possible et de montrer que les cultures françaises ont tendu à privilégier telle ou telle orientation.

**Quelques matrices culturelles à considérer dans leur
opposition et leur complémentarité**

UNITE CHANGEMENT	DIVERSITE CONTINUE
---------------------	-----------------------

Observations : En tension permanente. Applicable à tous les domaines, du biologique au sociétal.

LIBERTE EGALITE	AUTORITE INEGALITE
--------------------	-----------------------

Observations : Tendance plus forte à la polarisation. Applicable aux structures familiales (E. Todd), mais aussi au politique.

⁸⁹ Demorgon, J., 1991, p. 20

Quelques conséquences à différents niveaux sur des orientations comportementales

Plus françaises	Plus allemandes
Distance hiérarchique longue Est un recours dans l'organisation d'un ensemble plus étendu, mais entraîne un manque d'implication des subordonnés.	Distance hiérarchique courte Ne favorise la cohésion que dans un ensemble limité, mais entraîne davantage l'implication singulière des parties prenantes.
Dissensus Corrige les effets d'un centralisme autoritaire. Dévalorisation de l'institution, désir de singularisation, goût du changement.	Consensus Corrige les effets de la diversité. Valorisation de l'institution, continuité de l'action, référence à des systèmes éprouvés.
Transversalité Favorise la prise en compte des interactions possibles dans un système. Simultanéité des actions, polychronie, attention décentrée. Généralistes. Vision globale.	Segmentation Favorise le traitement rigoureux de chaque tâche. Successivité des actions, monochronie, attention centrée. Spécialistes. Goût du détail.
Personne Lien personnel plus fort et prioritaire par rapport à la tâche.	Tâche Lien au groupe par la tâche, précède le lien personnel.
Communication implicite Plus rapide, légère, plus ludique, ramène à son contexte. Contexte large.	Communication explicite Plus lente, plus précise, plus détaillée, s'adapte aux différents contextes. Contexte strict.

Les origines des tendances comportementales et les conséquences pour les entreprises françaises et allemandes. Source : notre recherche

Chapitre IX

LES RACINES HISTORIQUES DES DIFFERENCES CULTURELLES

Le but de ce “ balayage historique ” n’est pas de permettre l’acquisition d’un savoir historique pour lui-même, mais de comprendre que certaines réalités historiques durables ont conforté des comportements conduisant à ce que nous pourrions appeler des doubles ou triples coutures culturelles. Nous essayons dans ce chapitre d’effectuer en permanence un double croisement : d’une part entre le religieux, le politique et le culturel, d’autre part entre les matrices fondamentales et les antagonismes plus proches des témoignages recueillis dans les entreprises.

Les conséquences culturelles de l’héritage politique

L’approche diachronique nous conduit à effectuer une lecture de l’histoire singulière de nos deux pays afin de mieux expliquer certaines tendances comportementales françaises et allemandes évoquées précédemment dans notre voyage au cœur des entreprises. Il ne s’agit pas, bien sûr, de se contenter d’un déterminisme culturaliste aveugle qui expliquerait mécaniquement les conduites humaines, mais d’analyser les conséquences de deux formes d’organisation politique qui ont particulièrement marqué la France et l’Allemagne. Demorgon⁹⁰ distingue dans l’histoire européenne quatre grands courants culturels :

- les cultures tribales ou communautaires, celles des petits groupes et des petits territoires ;

⁹⁰ Voir Demorgon, J., 1996, pp. 220-230

- les cultures royales-impériales, correspondant à une extension du territoire entraînant un autre rapport à l'autorité centrale et aux membres du groupe ;
- les cultures nationales-marchandes, où l'extension du territoire cède la place au primat de l'échange commercial et de la performance économique ;
- la culture informationnelle mondiale en cours d'engendrement, celle du village planétaire et des nouveaux réseaux de communication.

En cette fin de XX^e siècle, la France et l'Allemagne n'entrent pas dans cette nouvelle culture dominante, celle du *net* et du *web*, avec les mêmes antécédents. La culture précédente ne s'était pas non plus manifestée de la même manière. L'Allemagne avait été très tôt traversée par la culture hanséatique, celle des ports du nord de l'Allemagne. La force centralisatrice du pouvoir politique français a contenu plus longtemps qu'en Allemagne, et bien sûr *a fortiori* qu'en Angleterre ou aux Pays-Bas, l'émergence d'un pouvoir économique autonome. Mais il nous faut remonter plus loin encore et étudier dans leur singularité ce qui constitue le fondement même de nos deux cultures : la culture communautaire allemande et la culture royale-impériale française. Nous étudierons ce que deux cultures ont pu produire au cours des siècles comme comportements dominants, en particulier dans l'organisation du travail, l'exercice de l'autorité et la communication entre les personnes. Notre relecture historique n'a aucune prétention à l'exhaustivité, elle ne vise pas non plus à surdimensionner ou occulter tel événement ou telle période. Elle s'intéresse surtout à la genèse de nos cultures, à la lente construction de conduites qui se sont souvent maintenues, parce qu'elles représentaient des adaptations réussies à des contraintes persistantes de l'environnement.

Diversité et particularisme allemands

La future Allemagne n'a pas connu la double unification produite par la romanisation et le catholicisme. Ses territoires ont longtemps été séparés par le "limes", frontière nord fortifiée de l'Empire romain, encore matérialisée de nos jours le long du Rhin et du Danube.

"Ils ont de ce fait tenu en lisière les centralisations royales ou impériales au bénéfice des organisations culturelles communautaires (...) d'où toujours, ce maintien en Allemagne de sociétés de petite ou de moyenne taille (comtés, duchés, principautés, etc.)"⁹¹

⁹¹ Demorgon, J., 1996, p. 306

La culture communautaire ou tribale s'est de ce fait maintenue beaucoup plus longtemps qu'en France. Elle signifiait, dès les tribus germaniques, l'existence d'un groupe plus proche de l'individu. Dans la mesure où l'individu n'était pas protégé par un Etat fort susceptible de défendre sa liberté et ses biens, c'est essentiellement en tant que membre d'une communauté (*Gemeinschaft*) qu'il était en sécurité. Ne pouvant exister en tant qu'être social sans cette dernière, il était contraint de s'y insérer. D'emblée, la proximité est un facteur déterminant de la culture germanique.

“ L'autorité émane du contrôle immanent de ce groupe. Une telle autorité de proximité est ainsi plus facilement acceptée et intériorisée⁹². ”

La domination et la protection sont indissociables : représentant les siens à l'extérieur, le chef de famille se porte garant dans tous les cas des dommages occasionnés par un membre de la maison. C'est en protégeant les membres de sa maison qu'il s'impose comme maître. Ce lien est déterminant, pour tout le Moyen-Âge⁹³ notamment, et constitue une des racines les plus importantes du rapport au pouvoir en Allemagne. C'est le morcellement permanent des Etats allemands qui a entraîné un enracinement géographique fort, déclenchant lui-même une logique communautaire qui n'a jamais vraiment disparu. La critique permanente de l'institution, l'affirmation de la liberté par la singularisation n'ont pas leur raison d'être : l'institution n'était pas une donnée abstraite, imposée d'en haut. Elle était au contraire l'expression des lois de bonne organisation de la communauté elle-même.

Les territoires des Germains étaient divisés en de nombreuses unités dirigées par une minorité de nobles et d'hommes libres. L'absence d'Etat constitué conduit à une organisation très localisée. L'assemblée des hommes libres a tout pouvoir de décision concernant la justice, la guerre, et représente le tribunal suprême. La notion d'appartenance à un groupe est, dès l'époque des Germains, fondamentale : le chef de la tribu est élu, il est fondamentalement *primus inter pares* ; il est donc plus proche dans la distance territoriale et dans l'institution même. La notion de collégialité, si importante dans l'entreprise allemande aujourd'hui, n'est pas le fruit du hasard ou d'une histoire récente, elle plonge ses racines plus loin dans les fondements mêmes de la culture germanique. L'antagonisme intériorité/extériorité est ici à l'œuvre, et ses produits, dans la culture allemande, seront en particulier : une distance hiérarchique plus faible parfaitement associée à une autorité plus intériorisée. L'autorité à laquelle l'individu s'identifie facilement passe en lui, il y adhère sans résistance, car il est lui aussi une partie de l'autorité du groupe qu'il respectera et fera respecter.

⁹² Demorgon, J., 1996, p. 225

⁹³ Mirow, J., 1990, pp. 48-52

Si l'on observe l'Allemagne à la fin du Moyen-Âge, on constate qu'à l'inverse des rois français, leurs homologues allemands n'étaient pas parvenus à faire du système féodal un ensemble d'instances où ils auraient détenu le plus haut pouvoir de décision. Ils ne disposaient pas, comme en France, d'un patrimoine en constante extension, ni comme en Angleterre de droits et de compétences à exercer en collaboration avec leurs vassaux. Le dualisme dont parle Nipperdey s'explique largement par le fait que les Etats de l'Empire étaient surtout préoccupés à préserver leur autonomie et ne songeaient guère à intervenir dans les affaires centrales :

“ Particularisme, dualisme et autonomie, voilà des traits structurels de l'Empire qui se maintiennent jusqu'à Napoléon ; c'est aussi la raison pour laquelle les débats entre pouvoir central et pouvoirs particuliers sont devenus des thèmes majeurs de l'histoire allemande, au lieu du débat sur la centralisation et la bureaucratisation en France⁹⁴. ”

Malgré l'instauration d'organes à vocation fédérale, tels que la Chambre impériale de justice ou les Diètes d'Empire, il est clair que les Etats régionaux refusent d'abandonner leurs droits au profit d'un quelconque pouvoir central. L'Empire de la fin du Moyen-Âge n'est pas un Etat au sens français, c'est-à-dire possédant des frontières et une législation bien définies, une administration et une armée organisée. Si l'on compare cette situation à la genèse de la France avançant lentement vers une unité territoriale, force est de constater le développement de compositions culturelles persistantes. L'Empereur du Saint-Empire romain germanique choisi par les Princes Electeurs ne parviendra jamais à leur imposer totalement son hégémonie. En conséquence, le territoire restera constamment morcelé en multiples Etats. L'identification à cette unité de dimension plus humaine, et souvent à son “ prince ”, restera forte pour chacun de ses habitants. Dans la culture allemande, les produits en seront, en particulier, un fort attachement à l'environnement naturel et humain, qui perdure jusqu'à nos jours. Le dualisme opposant l'empereur et les Etats ne doit pas nous faire perdre de vue les différentes unions, ligues et confédérations que les Etats établissaient entre eux :

“ Comme les Etats étaient trop faibles pour veiller sur leurs prérogatives et intérêts par leurs propres moyens, et qu'en particulier la paix ne pouvait être efficacement garantie par l'Empire, ils s'associaient en vue d'action de plus large portée, en union de Princes Electeurs, alliances des princes, sociétés des chevaliers, confédérations des villes, donc des associations entre “ Etats ” de même niveau, mais également entre princes, chevaliers et villes à l'instar de la tripartite Ligue souabe, en confédérations régionales ou suprarégionales, et finalement, en 1500, en ligues révolutionnaires de paysans conservateurs comme le Bundschuh⁹⁵. ”

⁹⁴ Nipperdey, T., 1992, p. 82

⁹⁵ *ibid*, p. 85

Cette réalité historique ne manquera pas de renforcer dans la culture allemande la tendance au pragmatisme, elle poussera au compromis et à la coopération. Les associés s'engagent à se porter mutuellement assistance, à se soumettre aux décisions élaborées ensemble, bref à faire naître ce que l'on appelle de nos jours le consensus. Nous pouvons évoquer ici l'analyse effectuée par Philippe d'Iribarne⁹⁶ à propos des Pays-Bas et de la "piliarisation" de la société hollandaise, formée de plusieurs blocs représentant des piliers séparés, ayant chacun ses propres droits, et tous ensemble indispensables pour porter la structure nationale. Une telle réalité politique et institutionnelle donne naissance à une culture du compromis que l'on retrouve dans la gestion des entreprises hollandaises.

L'histoire allemande abonde de tentatives avortées d'unification. Pour des raisons d'échelle, ces tentatives étaient toujours vouées à l'échec, à l'exception de quelques zones-frontières où, par exemple, la Confédération helvétique réussit à se maintenir. Il ne fut jamais possible de canaliser la diversité des Etats et les tensions qui les opposaient.

Les particularismes allemands s'accroissent encore avec la Réforme. En Allemagne, les guerres de religion se sont déroulées à l'intérieur du cadre fédéral de la légitimité propre au droit de l'Empire. De la sorte, ce dernier a accentué ses propres divisions à cause de la religion, selon l'adage bien connu : *Cujus regio, ejus religio*. Comme nous l'avons déjà évoqué dans un ouvrage de synthèse :

"Toute la population est affaiblie, ruinée par la guerre, décimée par les épidémies. Le seul salut réside dans la soumission religieuse et politique à un prince ; la grande marche vers la constitution d'Etats puissants est amorcée. Une partie du destin allemand est inscrite dans ce traité de Westphalie : perte de souveraineté, dépeçage territorial, refuge dans le cocon régional⁹⁷."

La fin de la guerre de Trente Ans nous permet de mesurer l'inaptitude de l'Empire à s'unir. Seuls comptent désormais les Etats de l'Empire, seigneuries et territoires en voie de transformation en Etats et dotés de souveraineté territoriale. Comme le remarque Nipperdey, "celle-ci trouvait son expression dans la liberté quasi illimitée d'alliance avec des entités appartenant ou non à l'Empire, le *jus federis* et le *jus belli ac pacis* qui lui étaient associés⁹⁸."

Les princes allemands deviennent totalement souverains : ils ont désormais le droit de conclure eux-mêmes des accords, y compris avec l'étranger, contre le Reich et l'Empereur. Le traité de paix est garanti par la France et la Suède, ce qui signifie déjà que le Reich perd définitivement sa souveraineté et que ces

⁹⁶ D'Iribarne, Ph., 1989, p. 225

⁹⁷ Decourteix, G., Pateau, J., 1991, p. 6

⁹⁸ *ibid*, p. 90

deux pays ont un droit de regard sur les affaires allemandes. L'Empire est à cette date constitué de 355 unités ; c'est le moment où se prépare en France le règne du Roi-Soleil et, avec lui, la consolidation d'une culture unitaire sur laquelle nous reviendrons en développant le concept de "*société de cour*" élaboré par Norbert Elias.

La géographie européenne nous aide ici à approfondir l'analyse. Selon le politologue norvégien Stein Rokkan⁹⁹, le contraste entre, d'une part l'homogénéité de certaines zones se constituant vite en unités politiques cohérentes et en Etats-nations et l'hétérogénéité d'une Europe constituée par le domaine atomisé du Saint-Empire romain germanique de l'autre, s'explique par deux variables fondamentales qui, dans le cas précis de l'Allemagne, vont bloquer toute tentative d'unification et dont les conséquences se ressentent aujourd'hui encore :

- la distance des Etats en gestation par rapport à Rome ;
- la distance des cités marchandes du Rhin et de l'Italie septentrionale aux ambitions contradictoires.

Cette double interférence empêchera les souverains proches du pouvoir religieux et des forces centrifuges déterminantes de réaliser leurs desseins d'unification. La papauté se montrera toujours plus indulgente face aux visées centralisatrices plus modestes du royaume de France ou d'Angleterre ; le Saint Empire souffrira tout au long des siècles de l'opposition de la puissance spirituelle dont le cœur se trouve à Rome. La France se constitue peu à peu une identité nationale solide, où la centralisation de l'Etat absolutiste compense la carence d'idéologie religieuse et nationale après la défaite des Huguenots et la révocation de l'édit de Nantes. A la fois éloigné de l'exemple "pernicieux" de l'autonomie des villes libres et du pouvoir de Rome, l'Etat français s'érige peu à peu en point de référence obligatoire de la citoyenneté.

Résistance de la diversité

L'impossible quête de l'unité caractérise encore l'histoire de la Confédération germanique créée en 1815 au congrès de Vienne. Tirillée entre la double hégémonie de la Prusse et de l'Autriche, symbolisant la restauration et le système Metternich, la Confédération sert plutôt de révélateur à l'éternel "particularisme" allemand :

"Le 'particularisme' était une donnée socioculturelle. Le mouvement national des couches éduquées a mis longtemps à devenir un mouvement de masse, tout au moins chez les habitants des bourgs ; en outre il s'est rattaché de façon remarquable aux

⁹⁹ Rokkan, S., 1975, in : Demorgon, J., 1997, Chapitre II, pp. 562-600

régionalismes puissants et de riches traditions, comme le régionalisme rhénan en Prusse, ou celui du Palatinat ou de Franconie en Bavière. Cette conscience régionale se dressait contre les nouveaux Etats particuliers : s'il n'était plus possible de se dire franconien, alors on se voulait allemand et non pas bavarois. Le mouvement national avait également sa source dans la mentalité régionale et particulariste ; il reprenait une rhétorique officieuse qui présentait la confédération des Etats allemands comme étant celle des tribus allemandes, et cela devint une opinion tout à fait répandue, comme on peut l'entendre dans la chanson populaire du mouvement national-libéral¹⁰⁰. ”

L'autorité à l'allemande est donc proche, intériorisée, mais aussi fonctionnelle et spécialisée. En effet, pour être valorisé à l'intérieur du groupe, pour être reconnu dans cette culture communautaire, il faut manifester une compétence spécifique permettant au groupe de progresser. Chacun aura un territoire, un domaine de compétence. C'est dans ce cadre que l'individu va s'exprimer en connaissant parfaitement ses pouvoirs et ses limites.

Nous assistons également ici à la naissance des notions de spécialiste et de consensus, signifiant simplement que toutes les compétences à l'œuvre se rejoignent pour le bien de la communauté. Chacun doit donc, dans son territoire bien délimité, être à la hauteur du rôle qui lui est dévolu. Nous pourrions presque parler ici de *Gartenzaunsyndrom*, syndrome de la clôture de jardin : soin porté à son patrimoine et à l'environnement proche, sous le regard critique d'un personnage clé de la culture communautaire : *der Herr Nachbar*, Monsieur le voisin, qui, partageant l'autorité intériorisée du groupe, aura vite fait de rappeler à l'ordre ceux qui ne jouent pas les règles du jeu.

Parmi les idées les plus ancrées chez la plupart des Français, et développées dans la quasi-totalité des nombreux séminaires que nous avons animés depuis une dizaine d'années dans les entreprises des deux pays, figure le leitmotiv : “ les Allemands sont ordonnés, propres et disciplinés chez eux, mais ils se laissent complètement aller quand ils déferlent sur nos plages (...) ”. Au-delà du cliché comme de l'étude qui mériterait d'être menée sur les catégories sociales représentées ainsi que sur les comportements de certains Français loin d'être exemplaires à l'étranger, il ressort néanmoins la notion que, dans une culture communautaire de proximité, une culture où l'autorité est proche, l'individu aura, hors de son groupe et de son territoire, moins tendance à fonctionner par rapport à une autorité qui cessera d'être intériorisée.

Rien dans l'histoire contemporaine de l'Allemagne ne remet vraiment en question cette conception de la culture communautaire, organisée autour d'une autorité proche, intériorisée, fonctionnelle et spécialisée. La version wilhelminienne du II^e Reich produira la notion de sujet - *Untertan* - et d'autoritarisme -

¹⁰⁰ Nipperdey, T., p. 101

Obrigkeitsdenken -, sans que l'on puisse réellement parler d'unification ou de primat de l'Etat à la française. La segmentation de la société allemande reste forte, et la multiplicité des cultures régionales perdure¹⁰¹. Notre rapide relecture culturelle nous interdit également de passer sous silence les douze années sombres du nazisme : ce que nous en retiendrons est assurément la greffe monstrueuse qui s'effectue au confluent de deux cultures. Notre propos n'est pas ici de remettre en question les innombrables et pertinentes explications déjà données sur la dérive totalitaire de 1933 : sentiment de trahison de l'armée par les politiques, frustration engendrée par le traité de Versailles, crise de 1923, impossible alliance entre les socialistes et les communistes, jeu politique dangereux des trop nombreux partis de la République de Weimar.

Notre lecture culturelle ne contredit pas ce tableau, mais le complète. Dans un contexte tragique, les produits habituels de la culture communautaire n'ont pas disparu : segmentation des tâches qui exclut souvent une vision globale, autorité intériorisée qui signifie un suivisme plus grand et, dans le pire des cas, délation, puisque chacun, dans cette logique, est une partie de l'autorité du groupe. C'est sans avoir pu connaître de véritable identification à une nation, et en passant directement de la culture communautaire à la culture impériale que le III^e Reich s'est construit. Le centralisme autoritaire n'a pas alors trouvé de véritable contre-pouvoir. Sans ignorer les groupes de résistance intérieurs, qui ont également existé en Allemagne, et en nous appuyant sur nos citations d'entreprises du précédent chapitre, nous pourrions dire que la monstruosité nazie est aussi celle du "ciel qui a décidé", sans que le "cause toujours" puisse instaurer une logique fortement dissensuelle.

A l'Ouest, l'Allemagne de l'après-guerre retrouve une fois de plus, grâce au fédéralisme, un mode de fonctionnement conforme à la culture communautaire. Certes, la Loi Fondamentale est avant tout pénétrée de l'expérience directe que les auteurs de la Constitution ont fait de l'Etat totalitaire pendant la dictature nazie : l'Allemagne est une république et une démocratie, un Etat fédéral, un Etat de droit et un Etat social. Le sens de l'application stricte de ce qui a été construit patiemment par les différentes parties du groupe demeure. Le pluralisme - ou le concept de parité chez les partenaires sociaux - est la garantie de la lente montée d'un consensus, processus incontournable de la démocratie allemande de l'après-guerre. Les Alliés, largement à l'origine de ce système, avaient-ils conscience qu'ils restauraient ici des valeurs en parfaite adéquation avec le fonds culturel commun allemand ? A l'Est, les Allemands se

¹⁰¹ Nipperdey, T., op. cit., pp. 120-121.

Le rôle des capitales régionales demeure très important. Même dans la Prusse du Nord et du Nord-Est existaient des différences et des résistances considérables ; les Welfes, hanovriens adversaires de l'annexion, en sont le meilleur exemple. Les Catholiques bavarois représentaient une forte opposition centralisatrice.

transformeront plus facilement que d'autres en bons élèves du communisme ; là encore, l'élément culturel y est sûrement pour beaucoup : l'autorité intériorisée ne prédispose pas à la révolte.

Disons-le clairement : nous ne croyons pas au déterminisme culturel, mais à une "coloration" culturelle permanente. Toute stratégie, qu'il s'agisse d'individus, de groupes ou de nations est toujours une réponse que l'on doit fournir par rapport à de nouvelles contraintes. Il est rare que l'on ne se réfère pas alors, consciemment ou inconsciemment, peu ou prou, à son *stock culturel*.

Pour conclure ce bref éclairage historique, qu'il nous soit permis de faire partager une de nos convictions fortes. En cette fin de XX^e siècle, les Français qui ont peur d'une domination de l'Allemagne en Europe ont désormais tort : nos voisins ont intériorisé depuis plus de cinquante ans des valeurs démocratiques exemplaires. Les transformations intervenues depuis 1945 ont conduit à une large éradication de la logique d'obéissance qui a culminé dans le *Führerprinzip*. L'éducation antiautoritaire des années 60 a marqué, plus qu'en France, les générations de managers qui prennent désormais les rênes des entreprises. En outre, deux caractéristiques de la culture communautaire : le désir de croissance organique - *zusammenwachsen* - et la notion de *subsidiarité*, posent les fondements d'une coopération européenne rassurante. En revanche, les peurs françaises face à l'Europe, elles, s'expliquent bien : dans un pays qui continue à être fortement marqué par la culture impériale et royale, l'unification rapide a habitué les Français, depuis des siècles, à se positionner, dans le cadre rassurant d'un Etat-nation, par rapport à un centre fort. La création de l'Europe signifie perte de l'intégrité : elle est, de ce point de vue, un indéniable facteur d'angoisse.

Genèse de la culture allemande : du particularisme à l'explicite

Cette très rapide évocation de quelques tendances dominantes de l'histoire allemande nous livre beaucoup d'éléments intéressants dans une perspective diachronique. Les choix culturels que nous avons découverts de façon significative dans les entretiens sont les produits des réactions et des actions des hommes en rapport avec leurs environnements géohistoriques.

La communication explicite à l'allemande, longuement développée dans nos études de cas, se comprend mieux à partir de la notion de diversité politique. En effet, la genèse de cette culture favorisera des modalités de communication qui auront souvent tendance à privilégier l'emploi d'un contexte faible. La forte diversification économique, régionale, politique, religieuse, contraint tous ceux qui se déplacent dans un tel espace de particularismes, à privilégier un mode de communication qu'ils peuvent aisément reproduire en changeant

d'interlocuteur¹⁰². Un tel type de communication, généralisable à des contextes territoriaux et culturels différents, devra miser sur l'ordre et la précision des choses, des situations et des conduites, énoncées avec leur définition. Le résultat comporte alors l'inconvénient de son avantage : un usage, voire un abus conjoint de la pertinence et de la redondance. Celles-ci allongent le contenu de la communication. De là ce côté méthodique, tantôt jugé pédagogique, et tantôt laborieux, en raison de cette avancée pas à pas, prudente, surveillant la réception qui en est faite. Le même phénomène se produit aux Etats-Unis : le *melting-pot* américain produit aussi une communication que les Britanniques percevront comme directe, rude, sans nuances. Ces derniers ne réalisent pas, comme les Français jugeant les Allemands, qu'ils disposent, en raison de leur insularité, d'un contexte commun largement partagé.

Un des points-clés de l'héritage politique allemand semble être cette notion de diversité entraînant une culture de micro-Etat dérivée de la culture communautaire. Dans ce type d'environnement, les personnes se connaissent davantage et sont plus souvent amenées à s'associer pour effectuer des tâches ensemble. Cela va conduire, en raison des contraintes du milieu, à ce que les personnes se soumettent ensemble aux nécessités d'urgence et d'importance de la tâche. Elles seront amenées à s'apprécier les unes les autres en fonction de leur compétence par rapport à cette tâche. Seule une lecture historique permet de comprendre la puissance de résistance de certaines caractéristiques culturelles nationales. Ces dernières ont en effet été constituées à travers une série incroyablement longue et reprise de conduites quotidiennes.

Genèse de la culture française : de l'unité à l'implicite

La culture française s'est constituée sur diverses bases, autant de facteurs producteurs d'unification : celle empruntée à l'administration et au droit romain ; celle empruntée au christianisme et au catholicisme romain ; celle résultant de la double unification politique et religieuse survenue dès la conversion de Clovis ; celle, constituée par les Rois de France et qui, sous Louis XIV, aboutit à ce que Norbert Elias appelle la *curialisation* : constitution d'une civilisation de cour que les nobles répercutent en modèle dans leur province ; celle enfin, imputable au régime républicain, à travers la départementalisation, l'instauration de politiques centralisées et d'une éducation semblable généralisée. N'oublions pas que Jules Ferry représente à la fois le tryptique républicain de l'école *gratuite, laïque et obligatoire*, mais aussi l'interdiction pour le petit Français de parler son dialecte ou sa langue régionale. Ce faisant, il renforce en bas de la pyramide éducative le modèle napoléonien des Grandes Ecoles, plus aptes que

¹⁰² Voir Demorgon, J., 1996, pp. 226-230

les universités à servir l'intérêt d'un Etat centralisé. Ainsi, la culture française s'est constituée à partir d'une tendance longue à la centralisation, à l'unification, à l'assimilation, non sans résistance et sans violence meurtrière, ni sans expulsion de populations entières. Nous pouvons penser ici aux Huguenots qui, lors de la révocation de l'edit de Nantes allèrent "enrichir" les élites politiques religieuses, économiques et culturelles de l'Europe et de la Prusse. Certes, des régionalismes et des particularismes subsistent, mais, dans l'ensemble, un large contexte français s'est constitué. Progressivement, il a été partagé sur une plus grande partie du territoire.

Les conséquences de ce processus sont innombrables. Au plan des modalités de communication, une composition culturelle française apparaît : dans la mesure où se constitue un tel contexte sur leur territoire, les Français qui s'y déplacent vont prendre l'habitude d'y recourir puisque cela simplifie leur communication. Ils ont plaisir à naviguer ensemble dans ce contexte commun - "contexte fort" selon les termes de E. Hall - en vérifiant sans cesse que l'autre est bien à même de comprendre leurs allusions et leurs ellipses. Cela rend leur communication plus rapide mais plus ludique, moins sérieuse. Nous avons ici une des racines culturelles de l'opposition bien connue entre l'implicite et l'explicite qui est un des points les plus développés dans les interviews et qui, nous l'avons vu, est souvent à l'origine de bien des malentendus.

Le recours à ce contexte large, qui peut présenter un avantage entre Français, constitue cependant une habitude qui ne disparaît pas forcément dans la communication avec l'étranger. De ce fait, le Français peut donner l'impression qu'il ne parvient pas à quitter sa sphère propre pour s'adapter à celle de l'autre. Il apparaît comme ramenant l'autre à son propre contexte, comme lui apportant sa culture. La tendance française sera d'identifier naïvement sa propre culture à la culture universelle. Il est clair qu'un peuple dont la culture a dominé le monde civilisé comme la culture française dans les siècles précédents aura tendance à ravalier au rang de bizarreries ou grossièretés des manières qui s'écartent des siennes. L'universalisme de la culture française avec ses permanentes références hexagonales n'est pas absent, on l'a vu, des tensions franco-allemandes.

L'antagonisme universalisme/particularisme

L'opposition entre *Kultur* et "Civilisation" est ici fondamentale. La civilisation française revêt une tendance à la diffusion et à la pénétration. Comme le fait remarquer Norbert Elias¹⁰³, les intellectuels bourgeois en plein essor restent

¹⁰³ Elias, N., 1973, pp. 54-71

attachés aux milieux de cour et à la tradition aristocratique. Leur comportement et leurs affects se sont infléchis dans la ligne de cette tradition. Leurs concepts ne prennent absolument pas le contre-pied de ceux de l'aristocratie. La Révolution française n'a en aucune manière brisé la continuité des mœurs et des habitudes, car la bourgeoisie s'est très vite identifiée à l'étiquette, signifiant aussi accession à un nouveau pouvoir, celui de l'esprit. Très vite, le terme de civilisation servira de justification aux tendances expansionnistes et colonisatrices de la France. Le processus de la civilisation apparaît aux yeux des Français comme achevé à l'intérieur de leur propre société. Le peuple français se sentira alors investi d'une double mission éducative et colonisatrice qui trouve son apogée sous la III^e République. Les Français se transforment en apôtres chargés de transmettre aux autres une civilisation existante et achevée. Le processus - achevé à l'intérieur du pays - d'infiltration de la société de cour par l'intermédiaire des hobereaux de province ou de la bourgeoisie inféodée à la cour, puis régnante, contribua à figer un système de valeurs qui aura très vite des prétentions universelles et deviendra une forme de caractère national : les conventions de style, les formes de civilité, l'éducation de la sensibilité, l'importance attribuée à la courtoisie et au beau langage, les soins apportés à l'élocution, et l'art de la conversation.

L'éducation qui continue à être donnée à nos élites et à nos managers modèle encore un style français opposé à celui de leurs homologues allemands. Si nous reprenons quelques extraits d'entretiens cités dans les chapitres précédents¹⁰⁴, il apparaît clairement que les caractéristiques précédentes, jointes à l'habitude de l'implicite, vont entraîner de nombreux malentendus. Peut-être pouvons-nous, avec Nietzsche, trouver également dans la société de cour une des racines de l'opposition entre généralistes français et spécialistes allemands, maintenue dans les systèmes éducatifs de nos deux pays :

“ Partout où il y a eu une cour, il y a eu la loi du bien parler et du bien écrire, pour tous ceux qui ont tenu la plume. Or le langage de la cour est le langage du courtisan qui n'a aucune spécialité, qui même en parlant de choses scientifiques s'interdit l'emploi commode de termes de métier parce qu'ils évoquent un métier ; c'est pourquoi le terme de métier et tout ce qui rappelle le spécialiste sont considérés dans les pays de culture de cour comme des fautes de style¹⁰⁵. ”

Nous voyons bien à quel point se dessine en France au cours des siècles une civilisation à prétention universelle qui n'hésitera d'ailleurs pas à intégrer les plus méritants. Le mythe du petit boursier de la III^e République voit précisément le jour à une époque où l'assurance identitaire de la France est à son zénith. Les murs qui protègent la société comportent plus de brèches, l'ouverture et

¹⁰⁴ Voir chapitre VI : “ La communication interpersonnelle ”

¹⁰⁵ Nietzsche, F., *Par delà le bien et le mal*, p. 101, cité in : Elias, N., 1973, p. 54

l'assimilation d'autres groupes y tiennent un rôle plus important qu'en Allemagne. La méritocratie républicaine développe un véritable "ascenseur social" : les diplômes et les concours de recrutement créent un esprit de corps souvent plus déterminant que les stratifications sociales d'origine. Ce modèle va rayonner à l'intérieur du pays, épaulé par un système centralisateur, et acquérir une représentation manifeste et formalisée : le système unitaire de l'éducation nationale avec des normes, des classements et des hiérarchies en est une des manifestations les plus nettes. Tout l'environnement renvoie à l'élève, à l'étudiant, au professeur une image précise de la culture :

"Le modèle de la détermination positive de la culture et de sa représentation formelle s'est déployé dans toutes les directions possibles, telles que l'Académie, l'Institut, la Comédie française, le Collège de France, ou en utilisant des exemples plus récents, le prix Goncourt et le guide Michelin¹⁰⁶."

Il est plus difficile de trouver des représentations formelles de la culture allemande, cette dernière n'étant pas définie par des institutions nationales. Elle exprime beaucoup plus des capacités que des contenus.

La culture allemande s'est formée par réaction contre les cours princières ayant assimilé les valeurs françaises précédemment évoquées. Ses figures les plus marquantes en sont le pasteur et le professeur, qui représentent une couche de fonctionnaires issus des classes moyennes et indiquent surtout le lieu social où se formait et où rayonnait cette culture : l'université. Cette catégorie montante ne peut, au XIX^e siècle, s'appuyer sur la bourgeoisie commerçante trop peu développée et se démarque à partir d'un système de valeurs purement spirituelles où *Kultur* et *Bildung* tendent à tracer une ligne de partage nette entre le domaine spirituel porteur de valeurs authentiques et les domaines politique, économique et social. Si leur lieu de développement est l'université, leur contenu est en devenir et ne se réfère pas à un système établi et normé ; il s'exprime sous forme de force, d'énergie, de capacité ; il demeure ouvert, échappant à toute réglementation juridique ou administrative.

Nous pouvons ici repenser aux nombreux témoignages recueillis dans les entreprises, montrant à quel point les Français aiment s'exprimer dans leur langue maternelle et, à la moindre occasion, revenir à leur contexte familial. Il nous est apparu que beaucoup de Français adoraient tester l'autre par rapport à des normes et à des standards perçus comme universels, mais qui ne sont que français. De la même manière, la culture française réagit spontanément de façon défensive par rapport aux demandes des autres cultures : ceci était particulièrement net dans le cas des entreprises intégrées où l'on a bien perçu l'extrême difficulté éprouvée par les Français à se mouvoir dans un pays étranger. A

¹⁰⁶ Gebauer, G., 1991, p. 5

l'inverse, un des aspects de la culture allemande va conduire à un effort d'ouverture déjà compréhensible à partir de la structure des micro-Etats et, comme on le verra, en raison de facteurs familiaux. N'étant pas normative, elle n'entrave pas l'intérêt porté à l'autre. La structure ouverte, la tendance à l'ouverture entraînent l'individu à comprendre la culture étrangère, à aller vers elle et à adopter sa façon de parler. Nous pouvons penser ici à l'intégration des mots étrangers dans une phrase française : une prononciation dite " restituée " - on pourrait comparer ici la prononciation du latin dans les deux pays - apparaît " snob ", déplacée, voire choquante dans une phrase française, alors qu'on note en Allemagne une tendance très répandue à reproduire avec application un son étranger. Dans le cadre de l'entreprise, pour nous limiter à un seul exemple, nous avons ici l'explication du malaise ressentie par la jeune employée se rendant à Paris et ne trouvant personne pour apprécier les efforts maladroits qu'elle fournit dans la langue du partenaire :

" Je dois dire que ça ne me procure aucun plaisir. Premièrement, je n'y arrive pas linguistiquement, et personne ne voulait accepter mon anglais, et de ce point de vue je n'avais aucune chance de lancer des discussions au cours du dîner, et c'était tellement pénible que je me suis dit : tu n'as qu'à prendre tes distances, c'est vraiment trop désagréable. " A

Dans de nombreuses interviews, il est fait état du protectionnisme linguistique et culturel des Français :

" Je connais un livre, Parlez-vous français ? , un mélange de français et d'anglais, ça montre déjà qu'ils cherchent à se défendre par tous les moyens contre l'américanisation (...). Et je crois qu'il y a eu un procès exemplaire, qu'une compagnie aérienne a perdu parce que les billets n'avaient été imprimés qu'en anglais. C'était bien sûr une amende symbolique, mais ça montre bien le désir de ne pas déborder d'une certaine ligne, lorsqu'elle a pour but d'illustrer la culture française. " A

Du côté allemand, la tendance à l'ouverture, à se comporter comme les gens du pays d'accueil, à chercher à reprendre leurs modes d'expression et de pensée, à faire oublier sa propre origine est nette. L'habitude d'élaborer un message susceptible d'être compris par les voisins caractérise autant les Allemands que l'allusion implicite entre " hexagonaux ". La culture allemande fonctionne comme un transformateur et non comme une résistance : suivre la disposition de sa propre culture, c'est tenter de s'approprier sa culture, la partager, ce qui est souvent ressenti du côté français comme une menace et une agression. Nous sommes aux antipodes d'un comportement français consistant à conserver sa propre détermination de la culture, voire à la défendre ou à l'imposer, mais sans jamais intervenir dans la culture de son rival.

L'apport de la sociogenèse : société de cour et société bourgeoise industrielle

Les antagonismes unité/diversité, culture/civilisation, universalisme/particularisme permettent de mieux comprendre la naissance et le développement de compositions culturelles, différentes et souvent opposées, engendrant elles-mêmes des conduites foncièrement différentes. Il nous faut ici entrer encore plus avant dans la société de cour française pour percevoir quelques strates culturelles profondes et toujours présentes, en particulier dans nos entreprises de cette fin de siècle. En s'appuyant sur une conversation entre Goethe et Eckermann¹⁰⁷, Elias avait fait ressortir deux formations affectives (*Affektmodellierung*) opposées : la première, celle d'Eckermann, consistant à manifester librement ses sympathies individuelles, la deuxième, celle de Goethe, visant à les surmonter pour se plier aux exigences du grand monde. Cet exemple nous permet d'introduire la notion de sociogenèse, tout à fait déterminante pour notre étude :

“ La sociogenèse et la psychogenèse des comportements humains sont dans l'ensemble peu connus. Nous ne sommes même pas habitués à envisager le problème sous cet angle. Mais le fait est que les hommes appartenant à des unités sociales différentes adoptent aussi des attitudes spécifiquement différentes. C'est là une chose qu'on considère comme allant de soi. On parle du paysan ou de l'homme de cour, de l'homme médiéval ou de l'homme du XX^e siècle, en impliquant que les hommes des unités sociales visées se signalent, abstraction faite des différences individuelles, par une attitude ressemblant pour l'essentiel à celle d'un groupe d'individus comparables¹⁰⁸. ”

C'est dans *La société de cour*¹⁰⁹ que Norbert Elias évoque des notions aussi fondamentales que l'étiquette et la logique du prestige, l'art d'observer ses semblables, de manier les hommes et le contrôle des affects. L'exemple de Versailles est intéressant à plus d'un titre. A l'inverse de l'Allemagne où le déplacement de la puissance désavantageait le pouvoir central impérial et avantageait beaucoup de seigneurs régionaux, la noblesse française s'est fondue en une société de cour unique et faisant autorité. La cour de Versailles constitue en Occident une des dernières formations sociales où les hommes ne travaillent ni ne calculent, bref sont des rentiers. La cour représente la société absolue, dans l'acception de Dumont, un univers ayant prise sur l'homme dans sa totalité, dans lequel l'éclatement entre sphère privée et sphère professionnelle ne s'est pas encore produit. Cette situation, qui ne laisse pas une minute de répit aux courtisans qui peuvent à tout moment de la journée voir leur valeur sociale

¹⁰⁷ Elias, N., 1973, p. 47

¹⁰⁸ *ibid.*, p. 48

¹⁰⁹ Elias, N., 1974

s'effondrer à la suite d'une bétise ou d'une erreur tactique, ne manquera pas d'entraîner le développement de comportements durables.

“ La compétition de la vie de cour oblige les hommes qui en font partie à maîtriser leurs passions, à s'astreindre, dans leurs rapports avec autrui, à un comportement judicieusement calculé et nuancé¹¹⁰. ”

Chaque détail a la valeur d'une arme pour le prestige et s'inscrit dans la logique d'un processus savamment élaboré. La représentation est permanente et, à l'image de la tragédie classique, la parole prime l'action. Il serait inexact de prétendre que des caractéristiques voisines n'étaient pas présentes en Allemagne. Elias cite le cas de Weimar, où des valeurs comme l'impassibilité, la modération des passions, le calme olympien s'affirment très nettement ; la différence est qu'aucune cour allemande ne put influencer durablement les mentalités d'une manière comparable, à quelque échelon que ce soit. A l'inverse de la tendance allemande à s'absorber dans la réflexion, apparaît dans la société de cour française la nécessité d'une existence sociale et de rapports sociaux. L'art d'observer ses semblables est indispensable à qui veut comprendre le caractère, les motivations, les capacités et les limites de ses proches. Il est important de souligner que dans l'univers de la cour, on regarde toujours l'autre dans ses rapports avec les autres. La maîtrise parfaite de l'individu est une obligation sociale observée par La Bruyère :

“ Un homme qui sait la cour est maître de son geste, de ses yeux, et de son visage ; il est profond, impénétrable ; il dissimule les mauvais offices, sourit à ses ennemis, contraint son humeur, déguise ses passions, dément son cœur, parle, agit contre ses sentiments¹¹¹. ”

La description de ses semblables, l'art du portrait humain constitueront de ce fait l'élément essentiel du Grand Siècle. A travers une anecdote choisie par Elias, nous découvrons également une opposition très significative entre la France et l'Allemagne nous rappelant Madame de Staël. Voltaire et son amie Madame du Châtelet se retirant pour travailler, sont violemment critiqués par leur hôte qui s'exprime en ces termes :

“ Ils ne veulent ni jouer, ni se promener. Ce sont bien des non-valeurs dans une société où leurs doctes écrits ne sont d'aucun apport (...). Voltaire a fait des vers galants qui réparent un peu le mauvais effet de leur conduite inusitée¹¹². ”

¹¹⁰ *ibid.*, p. 108

¹¹¹ La Bruyère, (1696) 1965

¹¹² Correspondance de Mme de Staël, cité par Elias, *op. cit.*, p. 101

Les écrits savants sont sans prise sur la vie sociale de cette société. Ils en détournent le lecteur, ce qui est une erreur grave. Les vers galants font heureusement partie de cet univers et permettent de se faire pardonner. Cet art d'observer ses semblables définit toute la littérature du Grand Siècle sous forme de mémoires, aphorismes, caractères, maximes qui constitueront jusqu'au XX^e siècle la référence indispensable pour toute personne accédant au savoir. Il ne suffit pas de tracer, comme Elias, une ligne droite de Saint-Simon à Proust en passant par Balzac, Flaubert et Maupassant. Il convient également de signaler que cette littérature française va de manière durable influencer le comportement des élites et celui de la petite et la moyenne bourgeoisie accédant au pouvoir qui, imperceptiblement, fera sienne les valeurs abondamment décrites dans les ouvrages classiques.

Même si les critiques et exégètes n'ont jamais sous-estimé les liens étroits entretenus entre ce type de littérature et la société qui la sous-tend, la prétention universaliste du message s'est peu à peu imposée. Ces vérités éternelles de l'âme humaine ont conduit, en France plus qu'ailleurs, à figer un modèle social particulier et, par voie de conséquence, à construire un style français. "L'art de la diplomatie" a vu le jour dans la routine quotidienne de la société de cour. Bien des problèmes rencontrés dans des conduites de projets franco-allemands relèvent de cette différence de style. Dans une des entreprises franco-allemandes où nous avons enquêté, le principal grief formulé à l'encontre des Français était le côté trop "politique" de leur comportement. Des observateurs hollandais, également impliqués dans l'action commune, se plaisaient à opposer le côté direct, fonceur et confiant des Allemands à la subtile tactique française, où le calcul et le formalisme dominaient :

"Les Allemands, quand ils ont une idée, écrivent une lettre simple, directe, parfois maladroite mais sans arrière-pensée. Ils sont fiers de leur produit, ils foncent et ils croient que leur engagement va suffire à résoudre les problèmes. Le responsable français, lui, je l'imagine bien s'enfonçant dans son fauteuil, commençant à réfléchir et décidant peu à peu de dissimuler tel aspect du problème, tendre des pièges l'air de rien. J'ai souvent l'impression que les Français partent en situation d'infériorité au plan économique, mais arrivent souvent à faire basculer le rapport de forces par un jeu subtil et une tactique appropriée." **Interviewé hollandais**

L'art de l'observation va en effet de pair avec l'art de manier ses semblables. En analysant une conversation entre Saint-Simon et le Dauphin, Elias montre bien le côté unique de la situation et du modèle diplomatique en train de naître : il s'agit de sonder l'autre, de maîtriser l'enchaînement des propos et d'amener l'autre, d'un rang plus élevé, à penser selon ses propres désirs. Le but d'un tel entretien est, bien sûr, de créer des liens privilégiés de façon à s'assurer estime et puissance.

Ce cérémonial n'est pas très éloigné des conduites françaises analysées dans nos entretiens. Quelles sont les caractéristiques qui vont déranger les interlocuteurs allemands ? Nous l'avons vu, tout d'abord le style fleuri (*die blumenreiche Sprache*), les longs "travaux d'approche", le changement permanent de sujet qui permet aux Français de se décaler, de se repositionner, de déplacer un conflit latent et de se situer correctement par rapport aux personnes. De la même manière, nous avons souvent perçu du côté allemand une certaine incompréhension face au désir de se mettre en valeur, indépendamment du sujet traité. Le comportement français en de telles circonstances est très éloigné d'une négociation allemande centrée sur l'objet, où les personnes ont pour principale préoccupation de faire émerger un accord par la croyance au pas à pas méthodique qui va nécessairement le produire. Même si ces données ne sont pas complètement absentes de l'esprit des négociateurs français, d'autres perspectives apparaîtront plus spécifiquement, comme l'étude minutieuse des acteurs en jeu, le tâtonnement pour installer de la meilleure manière possible la relation personnelle, sans oublier la liberté de s'abstraire du groupe à tout moment, en faisant valoir l'originalité de son point de vue. Cette façon de procéder exige un important effort d'observation, d'analyse, et reproduit un schéma qui est le fondement même de la société de cour. Une double orientation personnelle est à l'œuvre :

- par rapport à soi-même : sachant qu'on ne juge jamais les choses par ce qu'elles sont, mais par les personnes qui les regardent, l'homme de cour soigne d'abord l'étiquette, c'est-à-dire son auto-représentation. N'y voir qu'un goût pour l'apparence et le superficiel serait méconnaître le sens profond de l'étiquette qui est la seule garantie identitaire disponible.

" Par l'étiquette, la société de cour procède à son auto-représentation, chacun se distinguant de l'autre, tous ensemble se distinguant des personnes étrangères au groupe, chacun et tous ensemble s'administrant la preuve de la valeur absolue de leur existence¹¹³. "

- par rapport à l'autre : tout ce qui rapporte au statut ou à la puissance dépend de personnes comme du jeu complexe de faveur et de défaveur qui se fait et se défait de façon ininterrompue.

Même si la société industrielle a largement modifié les règles de comportement, il est clair que l'habitude de faire passer la personne avant l'objet a perduré et continue à caractériser le management français. Nous découvrons par ce biais une des explications de l'identification aux personnes, qui, dans les entreprises françaises, se manifeste essentiellement par rapport aux supérieurs

¹¹³ Elias, N., 1974, p. 97

hiérarchiques et aux clients. Nous n'insistons pas sur les nombreux exemples qui illustrent cet antagonisme omniprésent dans notre enquête. Nous avons ici une des racines culturelles de l'autorité en extériorité française : cette socio-genèse de la société de cour illustre à la perfection la dépendance par rapport au regard de l'autre. La réaction allemande à ce type de comportement sera de l'agacement par rapport à des Français cherchant toujours à s'assurer que leur chef continue à leur "donner sa bénédiction", ou, dans le cas d'un client, à avoir un comportement souvent qualifié de servile et d'obséquieux.

La société de cour, dont les valeurs demeurent profondément ancrées dans la culture française, permet également d'expliquer d'autres antagonismes capitaux pour notre étude. Elias oppose constamment la société de cour à la société bourgeoise industrielle qui se développe au XIX^e et au début du XX^e siècle dans les deux pays, mais qui dominera plus aisément en Allemagne où le cloisonnement des classes n'a pas permis à une culture de cour de se transformer en caractère national. La tendance fondamentale de la société bourgeoise est d'effectuer une coupure nette entre la vie privée et la vie professionnelle. Dans la société bourgeoise industrielle, l'intérêt porté à l'autre est limité, matériellement comme dans le temps, et est directement lié à l'objectif de la rencontre, il ne s'adresse qu'en second lieu à la rencontre. Dans l'univers bourgeois, c'est le métier qui détermine en premier le lieu le comportement et les relations ; les effets heureux ou malheureux du comportement se manifestent dans la sphère professionnelle et peuvent éventuellement déborder sur la vie privée. À l'inverse, la société de cour vise la personne dans sa totalité. La rationalité de la société industrielle conduit de façon uniforme à une organisation et à une segmentation des activités. On ne peut s'empêcher de penser aux différences qui continuent à affecter l'emploi du temps en France et en Allemagne. Les cadres français agaçant leurs homologues allemands par une certaine tendance à la dispersion continuent d'un certain point de vue à penser qu'une rencontre informelle avec une personne influente, tard le soir après le départ du "petit personnel", peut permettre d'obtenir des informations inédites et de "se placer" habilement. Si l'on excepte les premiers niveaux de la hiérarchie, soumis désormais à des pressions et à des horaires comparables, on doit reconnaître que les Français s'attardent plus volontiers dans l'entreprise, toujours désireux d'installer de façon globale leur système de relations. Peut-être ces Français savent-ils que l'opinion sociale continue à fonder l'existence et l'identité, et qu'il existe toujours dans leur pays une bourse des valeurs individuelles parfois un peu déconnectée de la vie économique.

Nous pouvons évoquer ici la hâte avec laquelle beaucoup d'Allemands quittent leur entreprise au moment du *Feierabend*. Les antagonismes attention centrée/attention décentrée et simultanéité/successivité qui nous semblent, pour des raisons méthodologiques, plus pertinents que l'opposition entre polychronie et

monochronie développée par Hall, trouvent assurément une de leurs racines dans l'empreinte de la société de cour que continue à garder la France.

Le pouvoir et la distance en France

La société de cour nous permet indirectement d'éclairer deux autres antagonismes franco-allemands : consensus/dissensus et valorisation/dévalorisation de l'institution. Ces considérations nous amèneront à effectuer des rapprochements permanents entre l'autorité et le centralisme français.

Dans *Le Phénomène bureaucratique*, Michel Crozier examine durant un long chapitre¹¹⁴ les liens entre le système bureaucratique et certaines caractéristiques de la culture française. En se référant à Tocqueville, il montre comment la France des XVII^e et XVIII^e siècles, à travers la politique municipale et fiscale des monarques absolus, a complètement étouffé toute velléité d'initiative d'activités organisées dans les échelons inférieurs. Une des premières conséquences d'une autorité lointaine sera la paralysie de l'action collective, le manque d'esprit de groupe. Crozier évoque plusieurs études ethnologiques¹¹⁵ tendant à montrer l'absence de liens durables dans les villages et les quartiers, l'isolement et l'apathie ; les gens tiennent à rester indépendants et à l'écart des uns des autres ; celui qui fait montre d'initiative est tout de suite accusé de vouloir commander. L'absence d'activités constructives organisées saute aux yeux de tout observateur attentif : nous n'en voulons pour preuve que le témoignage désabusé d'un Français, qui, après vingt ans passés en Allemagne, découvre en France l'absence de structures communautaires après le travail dans une zone rurale de Picardie en voie d'industrialisation :

“ On a vraiment ici l'impression que les gens restent dans leur coin, ne font aucun effort et ne sont pas intéressés par la collectivité. C'est vraiment très triste. ” F

Protéger son intimité, telle est la règle d'or des Français, qui, à la grande stupéfaction d'un groupe d'étudiants allemands préparant un double-diplôme franco-allemand, refusent de se laisser identifier à leur domicile en omettant parfois d'inscrire leur nom à côté de leur sonnette. Les exemples d'isolement individualiste frileux abondent. La notion de *Bürgerinitiative*, qui a beaucoup préoccupé les Français dans les années 70, va de fait à l'encontre de la culture française, dans laquelle on est persuadé que de telles actions n'ont aucune chance d'aboutir et de toucher la lointaine autorité ; nous retrouvons

¹¹⁴ Crozier, M., 1964, pp. 257-345

¹¹⁵ Il cite en particulier Lucien Bernot et René Blancart, *Nouvelle : un village français*, Institut d'ethnologie, Paris, 1953, p. 148 et Laurence Wylie, *Village in the Vaucluse*, Cambridge, 1958

indirectement “ le lien logique entre l'isolement de l'individu et le manque d'esprit coopératif d'un côté, l'isolement des différentes catégories sociales et leurs luttes perpétuelles pour des prérogatives artificielles, de l'autre¹¹⁶. ”

Le pouvoir central français développe d'ailleurs une stratégie très claire d'élimination des forces centrifuges :

“ Le moindre corps indépendant qui semble vouloir se former sans son concours lui fait peur ; la plus petite association libre, quel qu'en soit l'objet, l'importune : elle ne laisse subsister que celles qu'elle a composées arbitrairement et qu'elle préside. Les grandes compagnies industrielles elles-mêmes lui agréent peu ; en un mot elle n'entend point que les citoyens s'ingèrent d'une manière quelconque dans l'examen de leurs propres affaires ; elle préfère la stérilité à la concurrence¹¹⁷. ”

Ainsi se développe en France un processus adaptatif qui se transformera peu à peu en strate culturelle résistante ; les individus s'habitueront à se protéger face une autorité lointaine et distante. Nous avons là une des racines de l'individualisme à la française qui ne se transformera en solidarité que dans une perspective de résistance à l'autorité. L'expression de “ *communauté délinquante* ”, utilisée par le sociologue américain J. R. Pitts et reprise par Crozier, nous semble tout à fait pertinente pour affiner certaines de nos analyses :

“ Le groupe des pairs qui existe à l'école est le prototype de tous les groupes solidaires que l'on trouve en France, en dehors de la famille nucléaire et des clans familiaux plus larges. Ces groupes sont caractérisés avant tout par un égalitarisme jaloux entre leurs membres, par une grande réticence à l'égard des nouveaux venus (...) et par une sorte de conspiration du silence devant l'autorité supérieure. Ils ne rejettent pas néanmoins toute autorité. Bien au contraire, ils sont en fait incapables de prendre la moindre initiative en dehors des directives d'une autorité supérieure. Ils s'efforcent seulement de créer et de préserver pour chacun de leurs membres, grâce à l'irréalisme des directives d'en haut, une zone d'autonomie, de caprice et de créativité¹¹⁸. ”

A travers l'exemple des activités des enfants à l'école, et du rite du chahut qui illustre à merveille cette composition culturelle, nous découvrons un aspect fondamental des comportements français dont le centralisme monarchiste est l'origine. Ce pacte implicite de défense auquel souscrivent les membres d'un groupe est la réponse favorite de bien des filiales françaises face à l'autorité de la maison-mère. Les termes choisis par Pitts nous semblent tout particulièrement intéressants par rapport à notre étude : l'affirmation de l'arbitraire de

¹¹⁶ Crozier, M., op. cit., p. 266

¹¹⁷ *ibid.*, p. 121

¹¹⁸ Pitts, J. R., *The Bourgeois Family and French Economic Retardation*. Thèse de sociologie, Harvard, 1957, p. 329-331, cité in : Crozier, M., 1964, p. 268

l'individu, mélange de caprice et de créativité, est de fait la seule réponse possible à l'irréalisme des directives d'en haut. Nous pouvons évoquer ici la notion de désir particulier - *Sonderwünsche der Franzosen* - qui préoccupe tant certaines maisons-mères allemandes. Evoquant ce point précis, un collaborateur allemand faisait remarquer que les Français commettaient souvent une énorme erreur en surestimant les objectifs fixés par la centrale et en cherchant à s'y tenir au détail près, au lieu de se considérer maîtres de leur territoire et de tenir davantage compte de leurs besoins locaux. L'incapacité à faire passer son message, qui caractérise le malaise des Français, est parfois due à une trop grande dépendance vis-à-vis de la maison-mère qu'ils s'imposent eux-mêmes. Prisonniers d'images surannées concernant le management allemand, et victimes d'une distance hiérarchique longue, beaucoup de Français oublient trop souvent de prendre les choses en main, obsédés qu'ils sont par l'autorité centrale.

Cette apparente contradiction entre la prédominance d'une autorité centrale et l'affirmation de l'indépendance de l'individu est au centre, nous l'avons vu, de nombreuses difficultés. Ceci est particulièrement sensible dans une des entreprises françaises où nous avons enquêté, et où le rachat de cette société par les Allemands a immédiatement entraîné chez les Français une solidarité défensive qui ne se justifiait pas :

“ Au début, les gens avaient l'impression qu'il fallait faire un rapport, qu'ils allaient être jugés là-dessus. Ils refusaient un peu de s'y prêter, y voyant une action hiérarchique, alors que les relations hiérarchiques existent relativement peu. Ce sont des coordinations, des harmonisations d'activités, des examens de situations. ” F

Cet extrait d'interview est capital, car il permet d'expliquer certaines attitudes de fermeture du côté français. Le rachat signifiait pour beaucoup l'arrivée de repreneurs allemands, inconsciemment perçus comme directifs et autoritaires. Sans qu'aucun contact n'ait été véritablement établi, s'organisait déjà une fronde, une résistance passive, construite sur les mécanismes culturels habituellement développés face à une autorité lointaine : ne pas se laisser faire, se protéger, préserver son indépendance, etc. Nous avons là un bel exemple de tension produit à la fois par un stéréotype - l'Allemand autoritaire et centralisateur - et le recours à une conduite puisée dans le stock culturel commun.

Il y a ainsi à l'œuvre dans la culture française un respect sacro-saint du pouvoir lointain et comme le fait remarquer Crozier :

“ La conception de l'autorité qui continue à prévaloir est toujours universelle et absolue ; elle garde quelque chose de la tradition politique de la monarchie absolue avec son mélange de rationalité et de bon plaisir¹¹⁹. ”

¹¹⁹ Crozier M., 1964, p. 270

Mais simultanément, l'indépendance des individus sera protégée par la force de résistance considérable du groupe des pairs auxquels ils appartiennent, et par l'impossibilité où se trouve l'autorité supérieure de rompre l'égalité qui règne entre eux pour intervenir dans leurs affaires. De ce fait, il convient d'être extrêmement prudent lorsque l'on évoque l'autorité française. Comme le fait remarquer d'Iribarne¹²⁰, les notions de hiérarchie et de pouvoir sont loin d'aller de pair dans les organisations françaises. L'importance de la distance hiérarchique ne signifie pas *de facto* un équilibre des pouvoirs très favorable aux échelons supérieurs. L'individualisme à la française est aussi là pour enrayer cette belle mécanique qui, si l'on en reste à cette vue pyramidale, apparaît despotique. La défense, par chaque groupe professionnel, des acquis, des droits et des privilèges, protège chacun d'ingérences et de contrôles venant du haut de la hiérarchie. Par un curieux paradoxe, la distance hiérarchique peut contribuer aussi à limiter le pouvoir des supérieurs, en "*enfermant le supérieur dans une étiquette de bienséance qui limite rigoureusement son pouvoir*"¹²¹. Là réside toute l'ambiguïté de cette dimension de Hofstede, la *power distance*, que nous avons déjà analysée. Elle ne rend pas compte de la multitude de résistances qu'opposent à tout moment les subalternes français. Une enquête sur ce sujet, citée par d'Iribarne¹²², montre bien qu'il convient de manier ces concepts avec la plus grande prudence. L'utilisation de questions telles que : "*Obéissez-vous habituellement aux ordres de vos supérieurs ?*" a conduit la France au sein des pays européens parmi ceux où le pouvoir des supérieurs est le plus faible.

Nous sommes ici à l'opposé de la construction consensuelle allemande. Pour un Français, l'essentiel est de préserver un sentiment de liberté et de ne pas avoir à s'incliner devant la volonté directe et personnelle humiliante de quelqu'un.

*"Composer avec autrui, s'arranger, s'adapter ne sont pas des méthodes appréciées ; mieux vaut se restreindre mais rester parfaitement libre à l'intérieur des limites qu'on s'est fixées ou qu'on a accepté de se laisser fixer"*¹²³.

De la sorte se développe en France une autorité absolue et diffuse, à l'opposé de l'autorité allemande, fonctionnelle et spécialisée, qui sera inéluctablement freinée en raison de la résistance à l'application, ainsi qu'au caractère impersonnel et lointain dû à la centralisation :

"Ainsi, malgré l'apparente toute-puissance que leur donne leur situation au sommet de la pyramide hiérarchique, les dirigeants français sont à peu près paralysés par la résistance générale de toutes les catégories qui leur sont subordonnées et ils ne

¹²⁰ D'Iribarne, Ph., 1990, p. 11

¹²¹ *ibid.*, p. 12

¹²² *ibid.*, p. 13

¹²³ Crozier, M., 1964, p. 272

peuvent faire sentir leur influence que dans des circonstances tout à fait exceptionnelles¹²⁴. ”

Ce jeu subtil entre individualisme et centralisme, qui influe sans arrêt sur les acteurs français, permet d'identifier quelques importantes sources de différences et de tension avec la culture allemande. Nous nous trouvons ici au cœur de la notion d'autorité en extériorité qui caractérise la culture française. A l'inverse de l'autorité allemande intériorisée qui pousse à l'action, elle conduit à une réaction face à une pression venue d'en haut qu'il faut par principe rejeter. La solidarité est donc toujours négative, et s'exerce contre les groupes concurrents, les supérieurs et ceux qui, à l'intérieur d'un groupe, seraient tentés d'imposer leur pouvoir aux autres. Le maintien de la bureaucratie à la française s'explique, selon Crozier, par cette double tendance d'identification à un pouvoir et de refus de dépendance directe. Nous retrouvons ici l'opposition classique effectuée par Hofstede¹²⁵ qui fait remarquer que le conflit latent caractérise les pays à distance hiérarchique longue : la suspicion et la méfiance sont les règles de base. A l'inverse, dans les pays à faible distance hiérarchique, on constate une harmonie latente entre les chefs et les subordonnés. Mais de telles généralisations, nous l'avons déjà signalé, nous semblent dangereuses. Dans le cas de la France et de l'Allemagne, l'histoire des deux pays nous fournit des pistes explicatives qui aident à comprendre le développement de deux autorités, l'une longue et en extériorité, l'autre courte et en intériorité.

Les conséquences culturelles de l'héritage familial

Structures familiales en France et en Allemagne

L'histoire de la France et de l'Allemagne nous a permis de mieux comprendre certaines différences dans les productions culturelles des deux pays. La pénétration d'un microcosme comme la société de cour nous a également conduit à déceler des fondements durables de différences encore perceptibles dans l'entreprise d'aujourd'hui. Grâce à l'apport du démographe E. Todd, il nous est possible de nous appuyer sur les structures familiales pour pousser plus avant notre investigation. Que ce soit pour expliquer la répartition des idéologies, des systèmes et forces politiques¹²⁶ ou pour expliquer les disparités dans le

¹²⁴ *ibid.*, p. 274

¹²⁵ Hofstede, G., 1987, pp. 89-90

¹²⁶ Todd, E., 1983

développement mondial¹²⁷, Todd a recours au modèle familial comme explication de base. Dans le cadre de notre étude, il nous a semblé d'un grand intérêt d'utiliser ses recherches qui privilégient des antagonismes déterminants pour notre comparaison franco-allemande.

Le croisement de concepts tels que autorité/liberté et égalité/inégalité, sont fondamentaux pour les rapports franco-allemands dans l'entreprise. Dans *L'invention de l'Europe*¹²⁸, Todd dénonce une erreur fondamentale de la science politique, qui fait confondre avec la Révolution française la massification des phénomènes et l'égalitarisme individualiste. La démocratisation issue de la Révolution n'est pas, contrairement aux apparences, un phénomène universel. L'accès de toutes les couches à l'activité politique - la massification - ne signifie pas, comme on l'a cru dans un élan d'enthousiasme universaliste, l'émergence dans toute l'Europe d'idéologies du type français.

Chacune des nations, bâtie sur un fonds anthropologique particulier, met en forme idéologique des valeurs familiales propres. Si l'on s'en tient à la France et à l'Allemagne, nous constatons en effet une carte anthropologique très différenciée. La France n'offre pas une image parfaitement homogène. Le Nord correspond au type de la famille nucléaire égalitaire, une mince bande au Nord-Ouest du pays, à la famille nucléaire absolue, le littoral méditerranéen, à la famille communautaire, et le Sud-Ouest, la Savoie, l'Alsace et la Bretagne représentent la famille souche ou autoritaire. L'Allemagne offre, elle, une image extrêmement homogène, puisqu'à l'exception d'une partie de la Rhénanie, nous avons affaire à la famille souche.

Il nous appartient maintenant de détailler les caractéristiques de chaque modèle anthropologique. Dans la famille souche apparaît un modèle vertical et inégalitaire. L'association des générations est étroite, mais un seul enfant succède au père, les autres devant quitter le groupe familial. Par ailleurs, Todd reconnaît également dans ce système une relation entre cette structure familiale autoritaire et le statut élevé des femmes. La succession féminine sera envisagée en l'absence d'héritiers mâles. L'inégalité des frères ne correspond donc pas à l'émergence absolue du mâle ; dans ce type de structure familiale, l'élément prépondérant est la production d'aînés et de cadets, d'héritiers et de non-héritiers. Une forte mais unique association verticale est maintenue entre le père et celui des fils qui lui succédera à la tête de l'exploitation familiale. L'héritier peut être l'aîné (primogéniture) ou le puîné (ultimogéniture). Quel que soit le choix effectué, il implique l'inégalité des frères et une vision asymétrique de l'espace social. Todd fait remarquer que la liste des groupes humains pratiquant un idéal de famille autoritaire est " un condensé de tous les particularismes, de

¹²⁷ Todd, E., 1984

¹²⁸ Todd, E., 1990

tous les ethnocentrismes, de tous les refus de l'universel¹²⁹ ". Prenant comme exemple les rares zones françaises touchées par cette culture, Todd fait remarquer que le Pays Basque, l'Occitanie, la Bretagne, l'Alsace sont plus que d'autres conscientes de leur spécificité. Ce principe de l'inégalité des hommes empêche, selon Todd, la construction de grands empires. L'échec des Reich, l'incapacité allemande à se tailler un empire à l'est de l'Europe, alors qu'elle avait depuis le Moyen-Âge largement contribué à former la civilisation des Slaves et des Magyars, traduirait cette incapacité à s'étendre par assimilation. Les régions de famille souche excellent dans l'art de percevoir des différences inexistantes :

" L'Allemagne à l'unité difficile, est le plus bel exemple. Elle continue de parler cent ou mille patois, chaque ville, province ou Land rendant ainsi un culte secret à une spécificité qui ne se retrouve pas sur le plan anthropologique¹³⁰. "

Il est certain que le folklore régionaliste est une réalité omniprésente en Allemagne, et l'entreprise n'y échappe pas. Bien souvent, nos interlocuteurs allemands évoquaient des spécificités locales qui ne nous semblaient ni très perceptibles, ni très déterminantes en matière de comportement. L'autorité à l'allemande signifie fragmentation, à l'inverse du totalitarisme russe ou chinois, où les organigrammes du parti et de l'Etat reposent, comme sur la famille communautaire, sur une idée de symétrie qui implique l'existence d'un centre. Nous avons déjà montré plus haut que même les régimes autoritaires qu'a connus l'Allemagne ne pouvaient se caractériser par une dominance de forces centripètes. L'asymétrie de la structure familiale engendre un système politique asymétrique, désordonné, tourbillonnant. Une autre explication fournie par le modèle autoritaire concerne le rapport au temps, que nous avons souvent évoqué dans les conflits franco-allemands. Un ingénieur nous avouait qu'un des principaux problèmes qu'il avait rencontrés avec les Français était l'impossibilité qu'il avait ressentie à les faire entrer dans un système temporel fixe avec échéances fixes et non négociables :

" Il m'a semblé impossible de faire intégrer à nos collègues l'idée qu'ils avaient à respecter certaines dates, certains repères (Meilensteine). " A

Nous n'insisterons pas ici sur un aspect très développé précédemment, à savoir l'ancrage sur du long terme. Nous pensons en particulier au malaise des filiales allemandes, déplorant que les relations avec la maison-mère ne puissent pas davantage s'inscrire dans la durée :

" En France rien n'est plus constant que le changement. " A

¹²⁹ Todd, E., 1983, p. 67

¹³⁰ *ibid.*, p. 70

Selon Todd, le principal axe stable des systèmes sociaux est, pour les familles souches, temporel. Il évoque la conscience historique forte, un sentiment aigu du temps linéaire, reflet naturel de l'idéal lignager. La fonction de la famille autoritaire est d'organiser une succession continue des générations, une permanence théoriquement infinie du groupe domestique. Le fils remplace le père, le petit-fils, le fils et ainsi de suite.

La continuité signifie aussi la capacité à transmettre, grâce à la verticalité de l'organisation, des normes de comportement extrêmement fortes. Le potentiel éducatif est d'ailleurs augmenté par le fait que le père et la mère délivrent le même message, et que l'héritier habite sous le même toit que ses parents. Or c'est dans les zones de famille autoritaire que se développent entre autres l'invention de l'imprimerie, la Réforme et l'alphabétisation de masse. Une étonnante contradiction apparaît ici entre le concept d'inégalité, qui est l'essence même de la famille autoritaire, et la réalité socio-économique actuelle. L'Allemagne, mais aussi le Japon, la Norvège, la Suède, pratiquent l'égalité des chances à l'école, leurs classes moyennes sont étendues et puissantes, l'éventail des revenus y est plus serré que dans bien des pays à structure dite égalitaire. Todd nous livre une piste interprétative judicieuse : par un curieux retournement, la structure des pays de famille autoritaire est presque toujours égalitaire :

“ La famille autoritaire lutte en effet contre le fractionnement des exploitations paysannes et empêche les phénomènes de concentration capitaliste à la campagne. Elle définit un idéal paysan de stabilité : chaque famille, pour se perpétuer, doit s'accrocher à sa terre, à sa maison ; son but politique ultime est la reconnaissance de son droit de propriété. Les sociétés rurales japonaise, allemande (...) sont égalitaires par leur structure interne, dominées par une paysannerie moyenne dont chaque famille se prend pour un lignage aristocratique¹³¹. ”

Ces structures familiales ont modelé l'Allemagne pendant des siècles. Aujourd'hui encore, quelques vestiges subsistent : les maisons pour deux familles - *Zweifamilienhäuser* - abritent souvent, selon la tradition culturelle, les parents au rez-de-chaussée, et un enfant marié à l'étage. Signalons également qu'il est possible en Allemagne d'emprunter sur plusieurs générations. Bien que la famille souche ait éclaté depuis quelques décennies, les comportements qui en découlent n'ont pas totalement disparu.

A l'inverse, on aura compris que la famille nucléaire, dont l'idéal familial et politique est égalitaire, est conduite à fractionner les exploitations, ce qui facilite la tâche des rassembleurs de terre, des capitalistes agraires. Il semble donc qu'à l'opposé de la famille nucléaire égalitaire, la famille souche transmette à la fois des valeurs inégalitaires et une pratique sociale égalitaire.

¹³¹ *ibid.*, p. 75

Dans cette description de la famille nucléaire égalitaire, Todd majore la notion d'individu. Il évoque les lointaines recherches de Le Play¹³² qui découvre chez les Gaulois un idéal de famille nucléaire instable conduisant à leur inadmissible indiscipline. En France se profile la même détermination anthropologique visant à faire des parents et des enfants des individus indépendants les uns des autres. Jamais la société d'individus égaux ne permettra que soient mis à mal la propriété privée ou le principe d'une société civile indépendante de l'Etat dans la vie économique et culturelle. La dynamique du pouvoir total se brise toujours sur la structure familiale nucléaire. De la même manière, "*les partis socialistes naissants se distinguent immédiatement de leurs homologues du Nord par une impuissance organisationnelle, une indiscipline et une incapacité à vivre les idéologies collectivistes qui restent à l'état de doctrines*"¹³³. " Nous retrouvons ici une idée souvent évoquée dans nos entretiens, à savoir le "chaos à la française", l'action spontanée - Todd évoque d'ailleurs les grèves spontanéistes -, bref, l'individualisme au sens du plus trivial refus d'entrer dans un système figé et de se plier à des règles strictes. Le syndicat *Solidarnosc* est peut-être à cet égard le plus parfait exemple de cet individualisme résistant à toutes les bureaucraties. Dans la famille nucléaire égalitaire, l'utilisation simultanée des concepts de liberté et d'égalité fait problème. De la même manière que l'égalité des fils dans le partage tolère une différenciation ultérieure des fortunes, la République accepte simplement de mettre tous les individus dans des situations de départ équivalentes. On accepte la promotion de certains, mais simplement en fonction de leur mérite. De plus, la vie bourgeoise française est dominée par deux grands principes : la barrière et le niveau. Le niveau est une égalité théorique conférée par l'appartenance au statut bourgeois une fois les barrières franchies.

Le lien entre l'idéologie égalitaire de la société française et la stratification des couches sociales est patent : la barrière reste visible une fois franchie, eu égard à son caractère social. Les classes supérieures se protègent de tout contact par les diplômes, les goûts et les modes et remettent symboliquement en question ce qu'un égalitarisme de départ avait permis. Ceci n'est en rien contradictoire avec la tendance universaliste de la culture française, et renforce même son essence. C'est précisément parce qu'il est théoriquement possible, mais pratiquement difficile, d'accéder à ce que l'on appellerait aujourd'hui un "must" culturel que le processus d'acquisition sera lent et perdurera par-delà les siècles.

Jamais l'Etat n'est autorisé à réaliser lui-même l'égalité des chances : la France est traversée de régimes instables oscillant sans cesse entre des aspirations totalitaristes et inégalitaires. Les régions de familles nucléaires se caractérisent par

¹³² Le Play, F., *Les Ouvriers européens*, Tours, 1897, cité in : Todd, E., 1975, pp. 13-18

¹³³ *ibid.*, p. 121

une capacité à ignorer les différences. La France représente un modèle de tolérance dans la diversité : un bloc central nucléaire égalitaire (45 %) définit et unifie la nation, mais vit sans anxiété la cohabitation avec les noyaux autoritaires (33 %), communautaires (15 %) ou nucléaires absolus (7 %) de la population. L'homme universel cher à la tradition française se moque des différences. L'universalisme français est une idéologie d'accueil plutôt que d'assimilation forcée. L'accueil exclut certes le rejet ou l'élimination, il est loin de signifier pour autant intérêt porté à l'autre. L'universalisme français accepte volontiers qu'on le rejoigne, il n'est pas synonyme d'ouverture et de curiosité.

Egalité/inégalité et continuité/discontinuité

Nous voyons à quel point le travail de Todd rejoint nos préoccupations et enrichit notre approche des différences culturelles franco-allemandes. Il permet de mieux découvrir une strate culturelle allemande, souvent traduite en termes négatifs dans les entretiens français : la rigidité, l'incapacité à changer, le *Made in Germany*, l'enracinement dans le terroir et dans l'entreprise, l'étonnante identification au produit toujours considéré comme le meilleur et dont la remise en question est rarement envisageable. C'est grâce à la notion de proximité, déjà développée à propos des conséquences de l'héritage politique, que nous pouvons effectuer un lien avec l'héritage familial. Dans les micro-Etats devenus Länder, la coexistence de l'héritier marié et de ses parents aura pour conséquence une grande proximité de l'autorité familiale. Celle-ci, indispensable à l'enfant, l'est ensuite à l'héritier qui va découvrir le bien familial qui lui reviendra, à travers l'intérêt scrupuleux qui est celui de ses parents. Un processus d'appropriation, d'acquisition, est ici à l'œuvre, qui nous ramène à Faust :

“ Ce que tu as hérité de tes pères, acquiers-le afin de le posséder¹³⁴. ”

Certaines orientations culturelles se dessinent ici : tout d'abord une aisance à intérioriser l'autorité, ensuite une grande valorisation du respect des choses dont on est le propriétaire : ordre, rigueur, précision, dans l'espace comme dans le temps, avec pour corollaire un sens profond de l'importance de la continuité. Comme le souligne Demorgon :

“ L'inégalité des enfants devant l'héritage aura pour conséquence l'idée que les uns sont élus, et les autres non. Elle contribuera à rendre fortement crédible cette idée en raison même de son existence effective¹³⁵. ”

¹³⁴ Goethe, J. W. von, *Faust I*, v 682-683 (*Was Du ererbt von Deinen Vätern hast, erwirb es um es zu besitzen*) Paris, 1972

L'idée d'être élu s'ajoutera aux causes précédentes pour renforcer encore l'identification aux parents et l'imitation du sérieux avec lequel eux-mêmes, précédemment élus, s'occupent du bien familial dont ils ont hérité. Nous avons ici une des explications du "conservatisme allemand" qui irrite tant les Français, le respect des normes, des procédures, du scepticisme devant l'irruption de la nouveauté. Lors d'une enquête effectuée auprès d'une centaine d'ingénieurs des deux pays sur les différences de perception du concept d'innovation, nous avons déjà identifié cette différence¹³⁶. Du côté français, l'innovation était perçue comme un jaillissement individuel, qui nécessite souvent la mise en œuvre d'éléments sortant du cadre habituel de travail. L'idée de rupture lui est étroitement liée. Du côté allemand, il y avait plutôt un renforcement du système pré-existant : l'innovation est rendue nécessaire lorsqu'un problème particulier ne peut être résolu par les voies traditionnelles. Nous comprenons mieux l'utilisation aussi fréquente chez les Français de termes comme rigueur, raideur, voire rigidité.

Comment en effet espérer faire changer d'avis un individu qui a triplement intériorisé une autorité de proximité, à savoir par le politique, le religieux et le familial ? Un exemple extrait de l'étude de cas d'une société franco-allemande nous montre la difficulté de l'exercice :

" Je ne prends les propositions françaises en compte que s'il apparaît noir sur blanc que ma solution n'est pas clairement la meilleure. Si les autres projets sont les meilleurs, il faut se rapprocher, trouver une nouvelle identité et la formule optimale. "
(Frappe du poing sur la table pour appuyer son point de vue) A

L'attachement aux biens et aux objets familiaux, la rigueur et la précision dans les activités, le souci de la tradition et l'hostilité au changement, constitueront une véritable assurance de bien agir. Celle-ci entraînera à son tour une sorte de certitude de pouvoir toujours le faire, c'est-à-dire une foi dans la possibilité d'accomplir et de réussir la tâche. Les managers français s'étonnent souvent de l'étonnante continuité qui caractérise l'entreprise allemande. Continuité dans la gestion, continuité des équipes en place, préparation minutieuse de la relève. Nous pouvons nous appuyer ici sur les résultats d'une enquête du CNRS qui illustre clairement ce point¹³⁷ :

- 32 % des dirigeants des sociétés-mères allemandes ont fait toute leur carrière dans l'entreprise qu'ils dirigent contre 6 % des Français ;
- en Allemagne, une entreprise sur trois a formé elle-même son numéro un, en France une sur seize.

¹³⁵ Demorgon, J., 1996, p 231

¹³⁶ Pateau, J., thèse de doctorat, 1994, chap. v.

¹³⁷ Bauer, M., Bertin-Mouro, B., 1992

Plus du quart des patrons allemands sont entrés dans l'entreprise comme apprentis, et la moitié d'entre eux a entrepris des études par la suite. Connaissant parfaitement l'entreprise et ses hommes, le patron allemand sera très attentif au fonctionnement interne de son entreprise et privilégiera, à l'image de sa carrière, les évolutions lentes ainsi que la continuité. Il aura, à l'inverse, du mal à introduire des stratégies de rupture et à prendre des risques.

La continuité signifie aussi un grand respect de toutes les compétences, fruit d'un long apprentissage. Dans l'entreprise, chacun, quel que soit son niveau, est dépositaire d'un savoir spécifique, et la consultation est une phase nécessaire pour enrichir le patrimoine commun. L'assurance et la confiance seront des produits logiques de cette vision du monde ; ces deux notions expliquent bien des différences dans l'approche client et créent des barrières parfois infranchissables entre managers français et allemand chargés d'une mission commune auprès d'un client¹³⁸.

Il faut bien comprendre ici que le résultat et la qualité seront perçus comme une conséquence naturelle du sérieux et de la persévérance dans l'accomplissement de la tâche. Comme la tribu, la famille sera un lieu où les personnes se subordonneront ensemble à des tâches communes et où, de ce fait, le consensus, à nouveau, s'imposera fréquemment comme habitus obligé.

“ Hinaus in die weite Welt¹³⁹ ”

Le deuxième pan de la culture de la famille souche est la composition culturelle développée par les cadets. Dans un ouvrage économique, Sabine Urban utilise de manière emblématique l'appel contradictoire vers le pays natal et le lointain dans un chapitre intitulé “ Un pays mystérieux et dominateur ”:

“ L'Allemand, romantique, éprouve à la fois du Heimweh (mal du pays) qui explique un attachement très fort à la germanité, et du Fernweh (mal du pays lointain), qui le conduit à l'aventure hors de ses frontières¹⁴⁰. ”

La nostalgie allemande serait donc un *Janus bifrons* : la réalité des structures de la famille souche éclaire cette ambivalence. L'inégalité des enfants face à l'héritage du bien familial conduira ceux qui n'y accèdent pas à partir au-delà de leur région d'origine. Ils devront avoir comme ambition de faire aussi bien que leur frère (ou leur sœur) élu(e). Ils devront s'adapter aux différents pays

¹³⁸ Voir chapitre VII : “ Client ou produit : des divergences fondamentales ”.

¹³⁹ La traduction française de cette expression qui rappelle le romantisme de J. v. Eichendorff pourrait être : “ Partons dans le vaste monde ”.

¹⁴⁰ Urban, S., Lipp, E. M., 1989, p. 52

qu'ils traverseront. Leur réussite sera à la mesure de leur capacité à se faire bien comprendre des autres pour se faire accepter comme personne dans un environnement nouveau dont ils ne maîtrisent pas le contexte. La culture des non-héritiers contraint à la communication explicite et à l'ouverture à l'autre : il en va de la survie de l'individu. Ils ne pourront pas prétendre participer au contexte ethnique et culturel de chaque pays traversé. Ils devront utiliser une langue précise mais limitée, acquise rapidement dans le pays même. Ainsi, dans les deux destins caractéristiques des enfants de la famille souche, il y aura détermination d'un univers précis, qu'il s'agisse de celui des parents ou de celui qu'on devra se créer en se déplaçant à travers des cultures fréquemment différentes.

Nous pouvons ici saisir une des raisons du succès de la série culte qui subjuga l'Allemagne des années 80, *Heimat*, la chronique télévisée d'une famille, d'Edgar Reitz. Le thème central est finalement l'affrontement permanent entre le désir de s'ancrer dans le terroir et l'appel du lointain. Cette contradiction souvent inhérente aux mêmes personnes plonge ses racines dans les structures les plus anciennes de la famille allemande. Nous nous trouvons d'ailleurs au cœur de notre étude puisqu'Anton, l'aîné, qui représente la culture des héritiers, a précisément fondé au retour de la guerre une entreprise modèle, Simon Optische Werke OHG. Il s'agit d'une de ces PME, fers de lance de l'économie allemande, obéissant presque toutes au même schéma : création et essor sous l'ère Adenauer, savoir-faire très spécialisé, identification complète entre la famille et la région, paternalisme et particularisme forts.

Rentrant du front de l'Est, Anton parcourt plusieurs milliers de kilomètres à pied et, durant sa longue errance à travers l'Europe, intériorise ce qui constituera sa mission et met au point une dizaine de brevets. Anton est l'aîné, ce long retour est aussi une meilleure préparation à l'enracinement. Son processus éducatif est alors achevé, ses années d'apprentissage et de voyage également. Il est mûr pour se fixer définitivement. Il représentera alors le conservatisme et le provincialisme les plus étriqués, s'érigeant en censeur moral par rapport à son plus jeune frère, se disputant avec le second à qui il reproche de ne pas travailler, de ne pas s'être fixé et de ne rien avoir à transmettre à ses enfants. A la fin des années 60, la tentation du rachat par un grand groupe international est forte. Edgar Reitz force à peine le trait en opposant le mercantilisme sans âme et l'affairisme apatride des deux émissaires allemands qui sont invités à partager dans l'entreprise la saucisse du Hunsrück. Mais Anton sait que la qualité *Made in Germany*, c'est la foi dans le travail et le sérieux qui caractérisent l'accomplissement de la tâche. Entre la pression économique et l'impératif culturel, il penchera forcément pour la continuité, fortement soutenu en cela par ses employés qui représentent les forces vives du village. Le travail des champs a cédé la place à l'optique, mais toutes les familles sont représentées dans

l'entreprise. Il est intéressant de noter qu'Anton résiste au discours hédoniste de son père, qui a fait fortune aux Etats-Unis et lui fait remarquer qu'il est beaucoup plus agréable de dépenser de l'argent que d'en gagner. Paul Simon, le père, représente le *Fernweh*, l'autre culture. Son départ du village est resté inexplicable, y compris à ses propres yeux. Son lien à la communauté reste fort, et il contribue à son essor ; il envoie de l'argent à son fils aîné, l'aide à créer son usine, puis fera profiter la maison familiale des subsides de sa fondation.

Les derniers épisodes du film contribuent à creuser un fossé entre Hermann, le petit dernier, enfant illégitime de surcroît, qui, en tant qu'artiste, représente d'abord la culture d'ouverture au monde et réalisera une fusion parfaite entre les deux univers. Quittant le village pour étudier à Munich, il devient un musicien de renommée internationale, et le film s'achève sur l'interprétation de sa dernière création qui utilise toute la richesse dialectale du Hunsrück. Les paroles des chants qui parcourent sa composition ne sont pas autre chose que la transfiguration des noms de baies de la région qu'un vieux paysan lui a rappelés. Par un étonnant renversement, Hermann le cadet retrouve les particularismes de son pays natal et rejoint l'universalisme par le langage de la musique. Il serait aisé de poursuivre la relecture de l'œuvre à partir des structures familiales. Le centre physique et symbolique de *Heimat* n'est pas un personnage, mais la salle à manger, repère immuable au cœur des événements de cette famille et symbole de l'autorité de proximité précédemment évoquée. Ce film est l'histoire d'un déchirement permanent entre le familier et l'étranger, il réaffirme les deux orientations culturelles fondamentales de l'Allemagne.

Les conséquences culturelles de l'héritage religieux

Que ce soit au plan politique ou familial, nous avons vu que l'individu de culture allemande se situait traditionnellement dans son immanence tribale, politique, familiale, agricole. Or les grandes religions révélées sont caractérisées par leur recours à la transcendance d'un Dieu supérieur, inaccessible aux hommes. Certaines difficultés rencontrées par l'Eglise catholique en Allemagne peuvent trouver là une première racine.

Autorité en intériorité/Autorité en extériorité

La réforme de Luther signifie avant tout le rejet de l'autorité papale et la transformation d'une Eglise fortement hiérarchisée en Eglise intérieure et propre à chaque croyant. Elle constitue pour notre problématique l'élément essentiel. Cette conception personnaliste de la foi a pour conséquence une intériorisation

qui conduit l'individu à se retrouver tout face à Dieu, sans aucune assurance apportée par la tradition et l'institution. La querelle des Indulgences entraîne le rejet radical de l'Eglise de Rome et signifie la perte d'une dépendance contraignante et rassurante à la fois :

“ Non, le Saint-Père n'a pas, comme le prétendent ses dangereux flatteurs, le pouvoir de faire le salut des hommes ; car alors, il ne faudrait plus parler du Christ. Il n'a pas le droit d'intervenir dans le jugement de Dieu. Sa puissance se borne à délier les péchés qui lui sont confessés (...). C'est pourquoi, ceux qui disent que l'indulgence efface toutes les peines se trompent et nous trompent. Ils confondent le pouvoir de l'Eglise avec celui de Dieu (...) par leurs belles inventions (...) ils ne tendent à rien moins qu'à vider nos poches, à ouvrir les portes de l'enfer et à nous fermer celles du ciel¹⁴¹. ”

Cette rupture avec l'institution romaine qui représente une autorité extériorisée et valorisée par la pompe ostentatoire libère l'individu de dépendances extérieures. Elle ne se traduit pas pour autant par un soulagement comparable à celui que peuvent procurer la confession ou les sacrements chez les catholiques. Un tel personnelisme se dresse contre la tradition de la doctrine et contre l'appel aux autorités dans l'interprétation des Ecritures : *“ l'individu est en relation immédiate avec la Bible et la relit d'un regard toujours neuf¹⁴². ”*

Cette réflexion de Thomas Nipperdey nous livre une des racines fondamentales de la culture allemande : l'individu se coupe définitivement d'une institution ecclésiastique qui le couvrait et le protégeait. L'idéal de la *Bildung* consiste dès lors à se réaliser soi-même dans un lien direct avec Dieu. La personnalisation des relations entre l'homme et Dieu conduit à une vision fondamentalement différente de l'Eglise et des chrétiens. Personne n'a de privilège sur les autres ; la différence entre le clergé et les laïcs, toute la hiérarchie, est périmée. La parole s'adresse immédiatement à chacun et le rend libre d'entendre par lui-même ; l'Eglise ne peut plus qu'aider à servir, elle ne peut plus tenir en tutelle. Le droit canon est remplacé par la liberté de la communauté religieuse d'organiser ses rapports de la manière la plus conforme à sa mission. Cette mission est tout. C'est elle qui envoie la communauté et les individus dans le monde ; tel est le champ du service qui n'est plus surplombé par un étage supérieur sacralisé permettant de vivre selon les normes de la sainteté. Il ne s'agit plus désormais d'être saint, mais d'obéir, d'exercer la charité et d'être le collaborateur de Dieu dans le quotidien. Entendre et aimer deviennent des actes de liberté qui excluent une “ christianisation ”, dans le sens d'une domination du monde. L'Eglise n'a plus à prescrire quel sera le service de chacun. Elle ne peut

¹⁴¹ Luther, M., cité in : Lovy, R. J., 1964

¹⁴² Nipperdey, T., 1992, p. 48

que rappeler les commandements de Dieu, conseiller, exhorter ; obéir au commandement et décider comment s'y conformer dans un cas précis, c'est l'affaire de la responsabilité individuelle, non pas dans l'isolement, mais en prenant conseil fraternellement, en toute responsabilité. C'est un climat où l'homme doit avoir le courage d'être individuel, de ne pas reculer devant ses responsabilités ni devant les décisions à prendre. L'Eglise protestante est finalement faite de chrétiens comme vous et moi. La supériorité absolue de Dieu renvoie les hommes à leur égalité théorique devant Lui. Les pasteurs peuvent m'aider, mais à peine plus que tout autre chrétien. Liberté par rapport à une lourde hiérarchie, mais gravité au vu de l'énorme tâche qui est notre lot quotidien, telles sont les deux faces du sérieux allemand.

Retour à l'entreprise

Pour mieux illustrer l'opposition entre autorité en extériorité et autorité en intériorité telle qu'elle se traduit dans l'entreprise, nous devons revenir sur quelques caractéristiques fondamentales toujours identifiées dans notre enquête.

- L'organisation prime sur les hommes : à l'inverse de la France, en Allemagne, l'organigramme et les fonctions sont définies d'abord et non pas adaptées en fonction des hommes. Nous pouvons repenser ici à la " divine surprise " du jeune Allemand responsable de la communication qui, très prisé par ses supérieurs français, recevait à chaque passage à Paris de nouvelles fonctions :

" Chez les Allemands, vous êtes promu en raison de bons et loyaux services, il faut du temps, il y a des échelons. En France, il y a davantage un système de classes, si vous faites partie des bons, vous restez en haut de l'échelle, et ce qui est plus bas ne vous concerne pas. Et chez nous, c'est plus ouvert, mais ça présente l'inconvénient de durer beaucoup plus longtemps. En France, tout est plus personnel, cette fonction par exemple, elle a été taillée sur mesure pour moi, je suis allé à Paris et ils ont appris à me connaître et ont commencé à me rajouter des activités ; et on vous donne ça et encore ça (...). C'est beaucoup plus orienté vers la personne que vers la fonction. " A

- L'autonomie de chaque unité est réelle et la direction générale se garde bien d'intervenir dans des départements ou des divisions jalousement protégées. Cette caractéristique nous rappelle un débat tendu entre un ingénieur allemand et un de ses collègues français qui n'arrivaient pas à se mettre d'accord sur la notion d'objectifs : dans cette discussion, le collaborateur insistait sans cesse sur la notion de terrain et de développement interne, considérant les objectifs généraux du groupe comme peu contraignants ; le Français faisait dépendre tout son travail de ses objectifs, se réservant un espace de liberté par rapport ou contre ces directives. La définition du domaine de compétence donne une assurance énorme aux responsables allemands ; de ce fait, l'impulsion conduisant à

la décision ne vient pas du haut de la pyramide mais souvent de niveaux intermédiaires.

- La délégation des tâches est effective : nous avons vu que ce point entraînait dans l'entreprise de réels conflits et une irritation réelle chez des responsables d'une maison-mère allemande.

“ Nous avons souvent constaté qu'à égalité hiérarchique, nous n'arrivions pas à obtenir des décisions ou des réponses immédiates de nos homologues français. En fait, ça traînait en longueur et la décision redescendait d'Allemagne, deux niveaux hiérarchiques au-dessus de nous. Les Français éprouvent toujours le besoin de se couvrir et demandent la bénédiction de leur hiérarchie qui, ensuite, transmet à niveau égal en Allemagne, c'est ainsi que par un cheminement compliqué, l'information nous est répercutée. Nous, nous sommes très frustrés, parce qu'on a l'impression qu'on remet la qualité de notre travail en doute. ” A

Deux aspects doivent ici être pris en compte : l'autorité est non seulement fonction de celui qui l'exerce, mais également de la perception de celui qui la subit. De ce fait, dans ce domaine, les conflits franco-allemands prennent souvent leur source dans la tendance qu'ont les managers français à faire valider leur action en obtenant la bénédiction permanente de leur hiérarchie. La vision pyramidale est bel et bien une réalité qui empoisonne le fonctionnement des entreprises françaises.

Solitude et responsabilité : une racine du sérieux allemand

Pour Weber, la nouvelle responsabilisation que le luthéranisme confère à l'individu signifie avant tout isolement et se traduit par un réel pessimisme :

“ Cette doctrine eut par son côté inhumain et pathétique surtout une conséquence : le sentiment d'un incroyable isolement de l'individu¹⁴³. ”

L'inquiétude en est une conséquence logique. Les soulagements qu'offre l'Eglise catholique sont absents :

“ L'ingénuité, la naïveté, le naturel et la joie de vivre sont rongés par le sérieux protestant et par la permanente réflexion sur soi-même (...). Les protestants sont plus tristes que les catholiques. La vie est un fardeau et c'est aussi une tâche ; l'homme vit dans la tension et dans le conflit, il vit au bord d'un abîme qui se rouvre sans cesse¹⁴⁴. ”

¹⁴³ Weber, M., 1991, p. 122

¹⁴⁴ Nipperdey, T., op.cit., p. 54

La solitude absolue face à un Dieu tout puissant et omniscient explique en partie la tendance protestante à vouloir transformer le monde et à s'approprier un savoir par des expériences toujours renouvelées. La vie des luthériens n'est pas soutenue, contrairement aux catholiques, par un corps d'évidences. Il n'y a pas, comme chez les calvinistes, la possibilité pour le juste de se réaliser de façon systématique, de progresser dans l'élaboration de l'existence chrétienne et d'en retirer une sécurité. La justification n'est pas pour Luther définitive, elle est toujours à reprendre ; l'homme ne dispose pas vraiment de règles de conduite et de disciplines religieuses auxquelles se référer. Il ne peut s'abriter derrière une vision du monde préétablie et garantie par l'Eglise ; selon la belle formule de Nipperdey, "*l'inquiétude intérieure des protestants parcourt le monde extérieur*¹⁴⁵". Dans l'anxiété qui le caractérise, le croyant luthérien ne dispose pas d'informations sur ses chances de salut. Toute réussite est susceptible d'être un signe encourageant, mais jamais une certitude. Le sérieux, la gravité, l'autonomie par rapport aux hiérarchies représentent une composante fondamentale de la culture protestante encore largement présente dans les conduites observées en entreprise.

Inégalité métaphysique et protestantisme

Nous ne pouvons ici passer sous silence la contradiction fondamentale que souligne Emmanuel Todd entre les objectifs terrestres et les objectifs métaphysiques du protestantisme :

" Un chrétien est libre seigneur de toutes choses et il n'est soumis à personne. "

*" Un chrétien est un serf corvéable en toutes choses et il est soumis à tout le monde*¹⁴⁶. "

D'un côté, une démocratisation du fait religieux conduisant à une égalité entre tous les chrétiens, de l'autre, une inégalité fondamentale entre les hommes après la mort, manifestant l'autorité absolue de Dieu. Le catholicisme - plus particulièrement après le Concile de Trente - exige la soumission et l'inégalité des chrétiens sur terre par acceptation du pouvoir des prêtres ; il affirme l'égalité métaphysique des hommes et leur liberté dans l'atteinte du salut. Nous retrouvons ici une autre manifestation de l'autorité en extériorité : elle est incarnée sur terre par une hiérarchie religieuse solidement organisée. Une double opposition se manifeste ainsi entre les deux religions. E. Todd effectue immédiatement un lien entre l'implantation du protestantisme dans les zones de famille souche, c'est-à-dire là où préexistait une organisation familiale incluant

¹⁴⁵ *ibid.*, p. 55

¹⁴⁶ Luther, M., *La Liberté du chrétien*, p. 255, cité in : Todd, E., 1990, p. 100

un père autoritaire et des frères inégaux, ce qui revient à privilégier la dimension métaphysique de cette religion. La suite de sa démonstration conduit à majorer le concept d'autorité et d'inégalité au double plan religieux et familial et à expliquer l'avènement logique en Allemagne d'un nationalisme ethnocentrique antiuniversaliste croyant fondamentalement à l'inégalité des hommes. Le nazisme ne ferait qu'interpréter de manière démente et radicale le même principe en le fixant sur la notion de race.

Todd fait bien remarquer que la naissance du luthéranisme est associée au développement d'un prénationalisme allemand tourné contre l'universalisme romain, et qui ne va pas au-delà d'une glorification de l'Allemagne. C'est en fait l'effondrement de la foi protestante qui rendra possible l'antisémitisme de masse ; dans un climat d'anxiété sociale, à un moment où la déchristianisation s'achève entre 1918 et 1930, la disparition du cadre de la religion traditionnelle laissera la place à une idéologie qui est la réalisation ultime des idéaux d'autorité et d'inégalité. Todd va plus loin et continue à opposer la tradition égalitaire de la famille nucléaire française en montrant que la remise en question du code de la nationalité, exigée par une certaine droite française, a été refusée par la population et que l'égalitarisme est logé dans l'inconscient national : les plus extrémistes des Français ne souhaiteraient au fond que l'alignement absolu sur les mœurs et les coutumes françaises, ce qui d'ailleurs nous ramène au concept d'assimilation souvent évoqué.

En Allemagne au contraire, l'ensemble de la mécanique juridique et sociale aboutit à la constitution sur le sol allemand d'un ordre étranger, puisque les enfants nés en Allemagne de parents étrangers resteront étrangers. Todd redoute une remise en question de l'homogénéisation de la société allemande : la représentation des étrangers en tant que corps institutionnalise le caractère hiérarchisé de ce pays. Les immigrés n'existent pas en tant qu'individus à la française :

“ L'Allemagne et la France, respectivement accrochées à leurs valeurs autoritaires et inégalitaires, libérales et égalitaires, continuent de se comporter comme deux pôles antagonistes en Europe¹⁴⁷. ”

Nous avons déjà précisé que l'élément familial permettait de mieux comprendre l'enracinement dans la tradition, le goût de l'organisation, le sens de la continuité et la notion de proximité. En ce qui concerne l'héritage religieux, les thèses de Todd fournissent des explications intéressantes par rapport au catholicisme harmonique qui caractérise les principales zones catholiques allemandes, dont la Bavière. Il montre bien que le “ cumul ” terrestre et métaphysique d'autoritarisme et d'inégalitarisme se greffant à la famille souche

¹⁴⁷ Todd, E., 1990, p. 496

permettra la survie de la religion au cœur de la période scientifique et industrielle. A l'inverse du protestantisme qui souffre beaucoup, entre 1880 et 1930, de la révolution darwinienne, dans la mesure où la remise en cause de la Genèse sème le doute sur l'ensemble de la Bible et des Ecritures saintes, dans le monde catholique qui refuse en pratique l'accès des fidèles aux Ecritures, les forces conjuguées de l'autoritarisme familial et de la prééminence du prêtre vont permettre un "retardement de la désintégration"¹⁴⁸. L'autorité de proximité a des raisons d'être encore plus fortes dans les régions catholiques de l'Allemagne. Il est intéressant de constater qu'après le Concile de Trente, l'ancrage dans la tradition avait conduit le Sud catholique de l'Allemagne à mettre en scène et à visualiser davantage encore la religion¹⁴⁹. Pèlerinages, érections de chapelles, processions, crucifix, images pieuses, reliques, tout contribuait à faire descendre Dieu sur terre, à favoriser un contact direct et une appropriation locale. Les trompe-l'œil des églises baroques permettent de prolonger la nef vers la voûte céleste. Le catholicisme du sud de l'Allemagne, protégé de toute influence extérieure par les Jésuites qui ne manquèrent pas tout au long du XVIII^e siècle de surveiller toute déviance, contribua à développer à sa manière un particularisme fort, où l'exubérance et les outrances architecturales traduisaient la présente concrète d'un Dieu proche et d'une Eglise autoritaire.

En ce qui concerne le protestantisme, dont les valeurs ont rayonné et rayonnent encore sur une grande partie de l'Allemagne, il nous semble, à l'inverse de Todd, plus important de privilégier sa composante terrestre qui abolit le monopole clérical de la vie religieuse et qui correspond à une prise en main par chacun de son destin. Le refus d'une autorité centrale, l'accès de tous aux Ecritures, le rejet du pouvoir des prêtres et de l'inégalité des hommes sont autant d'éléments qui représentent aussi un pan important de la culture protestante et allemande :

"Tous les chrétiens appartiennent vraiment à l'état ecclésiastique, il n'existe entre eux aucune différence, si ce n'est celle de la fonction, comme le montre Paul en disant que nous sommes un seul corps, mais que chaque membre a sa fonction propre"¹⁵⁰.

Ce passage de Luther nous semble fondamental, et il est certain que la composante terrestre dont parle Todd vient aisément se greffer sur la notion d'autorité en intériorité que nous évoquions plus haut. C'est la notion d'homme universel qui est ici au centre de l'antagonisme franco-allemand. La phrase de Luther nous livre finalement *mutatis mutandis* un aspect intéressant de l'entreprise allemande. Il n'y a pas d'omniscience, donc pas de PDG infaillible et sachant tout, s'occupant de tout et décidant de tout. La collégialité et le lien à la

¹⁴⁸ *ibid.*, p. 184

¹⁴⁹ Voir Mirow, J., 1990, pp. 408-409

¹⁵⁰ Luther, M., 1520, cité in : Lovy, R. J., *op. cit.*, p. 83

décision collective reflètent bien une société de spécialistes construisant ensemble un édifice.

Si l'outil d'analyse de Todd est passionnant à plus d'un titre, son interprétation concernant le glissement de l'inégalité vers le racisme n'en demeure pas moins partielle ; elle repose finalement sur une inavouable et dangereuse germanophobie. Dans l'opposition faite entre l'égalité terrestre et l'inégalité métaphysique, pourquoi privilégier la seule notion d'inégalité ? Pourquoi ne pas insister sur la destruction de la pyramide hiérarchique romaine opérée par le protestantisme ? Pourquoi ne pas souligner dans la culture protestante l'autonomie de l'individu, le refus de la dépendance, la liberté intérieure ? Le seul débat d'idées privé des constats du terrain conduit vers des impasses. Si l'on se réfère à l'ensemble des entretiens réalisés et à notre longue expérience des deux pays, il est exclu d'adhérer à cette vision globalement autoritaire et inégalitaire de la société allemande. La réalité est bien plus nuancée. Bien des interviewés ont d'ailleurs spontanément utilisé le concept d'égalité pour caractériser l'Allemagne et de liberté pour dépeindre la France, ce qui est à nouveau inexact. Ma formulation serait plutôt la suivante : dans la société allemande, l'obsession de l'égalitarisme est moins grande qu'en France, mais l'individu est souvent mieux protégé de l'arbitraire du pouvoir par des procédures et des règles. Cet univers est certes contraignant pour celui qui cherche sa liberté dans la singularisation par rapport à la norme, car le respect des lois est incontournable. En France, l'égalité relève, hélas, plus souvent du mythe que de la réalité. Le pays des Droits de l'Homme et du tryptique "Liberté, Egalité, Fraternité" a de bonnes raisons d'être fier de son invention de la citoyenneté nationale commune. Il ne doit pas pour autant s'imaginer être le seul détenteur de valeurs qu'il a transmises au monde sans en tester la pérennité sur son propre territoire. En France, on se bat pour l'égalité, on revit perpétuellement la nuit du 4 août pour abolir des privilèges qui se reconstituent instantanément. L'immaturité chronique de notre dialogue social en est le meilleur exemple. L'égalité n'est finalement qu'un des aspects de la culture du dissensus. Elle est une arme brandie en permanence contre la dérive monarchique toujours renaissante, pur produit de notre culture impériale française.

Récemment, lors d'une des premières réunions au sommet d'une société franco-allemande en gestation, le PDG français présentait à tous ses collègues du premier niveau hiérarchique quelques principes qu'il préconisait pour la joint-venture binationale. La formulation "Pas de privilèges" figurait parmi les valeurs-clés proposées ; elle entraîna immédiatement une certaine surprise du côté des interlocuteurs allemands. L'un ne comprenait pas le sens de cette formule, l'autre n'en voyait pas l'intérêt, demandant si ce qui lui était dû, par rapport à sa fonction et à son poste, était anormal (voiture de fonction, salaire, taille du bureau, etc.). Il trouvait superflu d'évoquer un sujet qui était

naturellement réglé dans sa logique fonctionnelle allemande et reposait sur un consensus. Logique profondément communautaire : pas de revendication égalitariste, mais chacun accomplissant une tâche précise, par rapport à une norme intériorisée par tous. Du côté français, le PDG, personnellement épris d'égalité et de justice, affirmait solennellement son refus de la dérive monarchique, et cherchait à protéger par avance sa société contre ce risque : l'absence de privilèges devait faire partie des valeurs fondamentales du groupe. En France, n'en déplaise à Todd, plus de deux siècles après 1789, l'égalité est toujours un mythe fondateur, jamais un principe acquis.

Eloge du travail, de l'écrit et du savoir

Un autre aspect prégnant de la culture protestante réside dans l'étonnant basculement à l'horizontale d'une hiérarchie verticale du religieux, du politique et de l'économique, et ce, sous l'effet d'une double pression¹⁵¹. L'Eglise catholique avait défini son pouvoir par référence au primat du spirituel sur le temporel. En ce sens, le religieux était supérieur au politique. Or d'une part, le développement de la culture marchande permettra aux activités économiques de faire mieux reconnaître leurs valeurs ; d'autre part, l'Eglise elle-même dégrade par le trafic des Indulgences le religieux en économique. Dès lors, les trois activités, religieuse, politique et économique, vont se retrouver moins séparées que réunies, toutes valorisées de la même manière par la foi et le courage que l'on met dans la réalisation de sa tâche sous le regard de Dieu. Luther fait subir à la désacralisation du monde une avancée considérable en ruinant la représentation magique de l'existence.

“ Si l'Eglise cesse d'être la hiérarchie des administrateurs de sacrements, elle n'est plus autorisée à ordonner le monde¹⁵². ”

C'est dans le monde que l'homme fait ses preuves. De là, l'importance prise par les réalités séculières et leur passage à l'état de “ transcendances intramondaines ”. La famille, le travail, la culture deviennent des valeurs sacro-saintes qu'il conviendra de se réappropriier tout au long de sa vie. L'existence de l'homme de foi ne se détourne plus du monde mais s'y investit, l'ascèse religieuse s'accomplit dans le monde même, comme le note Nipperdey :

“ Il n'y a plus de supériorité de la vie contemplative, la pauvreté cesse d'être une qualité religieuse (...) le revenu qui ne provient pas du travail se trouve discrédité (...) le travail devient un objectif pédagogique social, moral et religieux, ce qui a marqué la réalité de l'existence, la discipline, le labeur, le sens du devoir, la conscience.

¹⁵¹ Voir Demorgon, J., 1997, chapitre v

¹⁵² Nipperdey, T., op. cit., p. 55

Luther a précisément décrit le travail comme vocation (Beruf/Berufung) : l'activité apprise et exercée la vie durant, qui est celle à laquelle Dieu appelle l'individu. Le métier prend la place des bonnes œuvres¹⁵³. "

Le travail, la performance et le succès revêtent une fonction morale, car ils servent à accroître la gloire de Dieu.

C'est ce qu'a exprimé Weber¹⁵⁴ qui, malgré toutes les réserves formulées depuis, a bien fait ressortir à quel point le protestantisme, même s'il est loin d'être le seul élément déterminant, a permis à la révolution industrielle de s'appuyer sur une bourgeoisie acquise au mouvement de rationalisation globale du travail et de la société. Qu'il nous soit permis de rappeler ici cette thèse de Max Weber : les religions qui, comme le catholicisme, considèrent l'accumulation des biens de ce monde comme un péché et insistent sur l'Au-delà, empêchent le développement d'un comportement orienté vers l'efficacité, la planification et la performance. La mauvaise conscience par rapport à la richesse conduit à jeter l'anathème sur cette aspiration à l'enrichissement matériel (*Erwerbsstreben*). Même si le calvinisme n'a pas eu la même influence que le luthéranisme, loin s'en faut, il n'est pas inutile d'évoquer ici la tendance extrême d'un certain protestantisme ascétique, présente elle-aussi dans la société allemande. L'homme seul n'est pas en mesure d'obtenir la grâce et de s'absoudre du péché originel. Les rites magiques, tels que la confession, la pénitence, les bonnes œuvres ne sont d'aucune utilité, car leur efficacité reviendrait à diminuer l'absolu pouvoir de décision de Dieu. Ce dernier, qui est nécessairement omniscient et omnipotent, a déjà choisi l'infime minorité d'élus. La seule façon de savoir si on est élu est de distinguer les signes de sa grâce, dont la richesse matérielle ici-bas peut constituer l'expression, dans la mesure où elle récompense les efforts accomplis dans le travail :

" Le travail sans répit est le moyen suprême qui nous a été donné. Lui seul peut chasser le doute religieux et nous donner l'assurance de l'état de grâce¹⁵⁵. "

Les bienfaits du Seigneur, et en particulier le succès, représentent les signes de cette élection et, à l'inverse, la pauvreté ne peut manquer d'évoquer la disgrâce divine. L'exploitation du prolétariat est de la sorte justifiée, d'autant que seul le travail lui permettra de sortir de sa condition. Nous voyons que la dimension religieuse vient ici renforcer la notion d'héritage familial évoquée plus haut. La transmission de cet héritage a quelque chose de divin :

" Pensant assurer l'élection divine de leurs enfants par la transmission de l'héritage, les bourgeois protestants assuraient ce que les économistes appellent la phase

¹⁵³ *ibid.*, p. 53

¹⁵⁴ Weber, M., 1991 (1920)

¹⁵⁵ Weber, M., 1991, p. 129

*d'accumulation primitive du capital, qui assurera le décollage de la révolution industrielle par la transmission de patrimoines augmentés de génération en génération*¹⁵⁶. ”

Il ne s'agit en aucune manière de gaspiller sa richesse dans le luxe ou le plaisir mais d'épargner, d'accumuler et d'investir. La valorisation du travail, de l'enrichissement et de la construction du patrimoine peut donc s'inscrire dans une logique protestante qui, sans forcément jouer un rôle exclusif, constituera une pierre de plus à l'édifice de l'esprit d'entreprise allemand :

*“ Sur le plan psychologique, on peut dire que les protestants ne sont pas, à la différence des catholiques, portés par les institutions, par les normes et par les évidences ; ce qui peut se traduire par une soif de convictions, par une tendance à l'engagement durable*¹⁵⁷. ”

Nous avons là une des racines du désir d'apprendre de la société allemande, de cette capacité à apprendre - *Lernfähigkeit* - signifiant souvent modestie et respect du savoir scientifique. Le nouvel idéal de piété qui se tourne vers le monde oriente l'énergie des esprits contemplatifs vers l'intelligibilité scientifique de celui-ci, il donne libre cours et légitimation à la curiosité. Cette dernière est foncièrement celle de la parole lue, parlée, prêchée, chantée, nous ne sommes plus dans l'Eglise du sacrement et de la liturgie. Comme l'indique Nipperdey, *“ la parole transmet le sens et non l'image ; la culture protestante est culture de l'oreille, non des yeux. L'écriture et le livre ne concernent pas le seul prédicateur, mais tout un chacun*¹⁵⁸. ”

L'Eglise de la parole pousse à lire et à écrire, ainsi qu'à une certaine émancipation qui aura des effets considérables sur la culture séculière. La conscience est liée au savoir et le souci existentiel de la foi, à l'interprétation scrupuleuse de la Bible. Les vecteurs de ce savoir ne seront plus des papes ou des conciles, mais des professeurs de théologie auxquels se soumettront les princes eux-mêmes. Nous sommes ici au cœur d'un des aspects du particularisme allemand. Les pasteurs étaient d'extraordinaires érudits, et :

*“ les autres pensionnaires de l'université, juristes et fonctionnaires surtout, étaient formés et éduqués à l'ombre de la théologie. L'association de l'Eglise, de l'université et de l'Etat, des fonctionnaires et des princes devient un phénomène spécifiquement luthérien et allemand*¹⁵⁹. ”

¹⁵⁶ Nadoulek, B., 1991, p. 68

¹⁵⁷ Nipperdey, T., 1992, p. 53

¹⁵⁸ *ibid.*, p. 50

¹⁵⁹ *ibid.*, p. 50

Etant donné le peu de centralisation de l'Allemagne, il y avait beaucoup de professeurs et d'institutions en concurrence les unes avec les autres, ce qui a entraîné le goût pour l'affrontement des idées (*Auseinandersetzung*), le développement d'un pluralisme intellectuel.

“ C'est un trait de caractère des Allemands d'avoir une conviction, un point de vue, une vision générale à propos de toute chose, c'est là un effet de la culture luthérienne¹⁶⁰. ”

Luther incarne finalement le prototype de l'intellectuel allemand. Retourné aux origines et *“ se définissant à la manière des premiers chrétiens comme un individu-hors-du-monde. Il creuse un fossé - on dirait un abîme entre la relation du chrétien à Dieu -, la foi et le monde de la réalité sociale et des relations entre hommes¹⁶¹ ”*. Il retire à l'Eglise son rôle de grande médiatrice et subordonne très largement le monde et l'Etat à la vie intérieure du chrétien.

Communauté et société : vers l'antagonisme dissensus/consensus

Pour mieux comprendre les conséquences du protestantisme sur le fonctionnement du groupe social, il nous faut revenir sur une opposition entre société et communauté, largement développée par Thomas Mann¹⁶² et reprise par Louis Dumont. La liberté spirituelle qui remonte à Luther laisse intacte hors de soi la communauté politique. Elle est dirigée contre la hiérarchie ecclésiastique : tous les chrétiens deviennent prêtres et récupèrent la responsabilité de leur salut. Cette intériorisation signifie subordination de tout le reste à la vie intérieure du chrétien :

“ Tout particulièrement, le politique est subordonné, l'Etat est subordonné et du même coup accepté comme vie et puissance, avec sa division du travail : il y a des spécialistes pour gouverner parce que cela est sans importance¹⁶³. ”

L'Allemand vit dans une communauté à laquelle il s'identifie et qui exprime à sa manière un aspect de l'humanité. Herder va, nous l'avons souvent évoqué, opposer au plat rationalisme des Lumières toute la variété et la richesse de chaque culture prise dans sa spécificité. Mais Dumont fait à juste titre remarquer que cet esprit communautaire ne rend compte que d'une partie de la réalité allemande. La Réforme introduit en effet un individualisme religieux laissant de côté le plan socio-politique et “ immunisant ” l'Allemagne contre la

¹⁶⁰ *ibid.*, p. 51

¹⁶¹ Dumont, L., 1991, p. 66

¹⁶² Mann, T., 1975

¹⁶³ Dumont, L., 1991, p. 71

Révolution. Une observation superficielle de la culture allemande - nous l'avons suffisamment constaté dans nos entretiens d'entreprise - conduit les Français à se limiter à l'observation d'un esprit discipliné et conventionnel et à négliger totalement le grand idéal de la *Bildung*, c'est-à-dire de l'éducation intérieure.

Dumont fait état de cet antagonisme de façon tout à fait intéressante :

“ Il y a là une dualité qui est à la fois caractéristique et, à première vue, curieuse. D'un côté, on voit une survivance tranquille, aux Temps modernes, de la communauté, c'est-à-dire d'un sentiment, d'une orientation holiste, qui se traduit dans la vie de tous les jours par le penchant quasi-proverbial à obéir, la soumission spontanée aux autorités politiques et sociales. D'un autre côté, il y a un développement intérieur fort prononcé de l'individualité, une intériorité jalousement cultivée¹⁶⁴. ”

Nous sommes ici au cœur d'une incompréhension des deux cultures : beaucoup de Français, nous l'avons souvent constaté dans les entretiens, ne voient dans le style de travail à l'allemande qu'une valorisation du tout au détriment du sujet. Nous pouvons penser en particulier à ce que certains cadres français appellent la “ dépersonnalisation ” :

“ C'est pas subir une hiérarchie, c'est subir eux-mêmes une décision qui les dépasse à un certain niveau et pour lequel ils n'auront même pas de critiques à formuler. En fait ils critiqueront, mais en tout petit groupe et puis certainement avec des gens bien choisis, bien triés, mais dès qu'on arrive à une relation un peu plus étendue avec d'autres pays, d'autres sociétés, ils ont un avis qui est uniforme, un avis officiel, et ils ne diront rien, ils ne diront même pas : 'C'est regrettable' ou 'C'est vrai, on pourrait faire comme ça', ils ne proposeront pas de solutions même pour modifier cette décision. La décision vient de là, elle vient de là.” F

“ Les décisions qu'on m'annonçait ou les discussions que j'avais avec les collègues allemands étaient toujours subordonnées à un principe. Ça venait de quelqu'un d'autre. C'est surtout ça qui m'a choqué, les gens en face de moi ne s'impliquaient pas forcément personnellement en disant : 'je pense que c'est la meilleure façon parce qu'on fait ça et le résultat montre que', c'était toujours 'c'est comme ça, parce qu'il faut produire, et, nous on fait de cette façon là'. Et puis qu'on arrivait au moment où on n'était pas d'accord, ils nous disaient : 'de toute façon, c'est comme ça.' ” F

En reprenant la définition de la liberté à l'allemande donnée par Troeltsch et que reprend aussi Dumont, “ *unité organisée du peuple sur la base d'un dévouement à la fois rigoureux et critique de l'individu au tout, complété et légitimé par l'indépendance et l'individualité de la libre culture spirituelle*¹⁶⁵ ”,

¹⁶⁴ *ibid.*, p. 60

¹⁶⁵ *ibid.*, p. 60

nous comprenons aisément que bien des Français ressentent le comportement allemand comme aliénant, parce que retirant toutes ses prérogatives à l'individu, et fassent état non seulement de dépersonnalisation, mais aussi d'esclavage ou d'autoritarisme. Il est clair que cette notion de "*discipline voulue, d'avancement et de développement du moi propre dans un tout et pour un tout*"¹⁶⁶ est étrangère à la logique des rapports entre individu et société, qui est avant tout division et lutte d'intérêts particuliers. L'opposition entre la volonté spontanée (*Naturwille*) et la volonté arbitraire (*Kürwille*) permet de bien situer certains aspects de nos deux cultures. "*Les individus ne composent pas ensemble le tout, ils s'identifient à lui. La liberté n'est pas égalité, mais service de l'individu à sa place dans la fonction qui lui revient*"¹⁶⁷.

Troeltsch nous livre des éléments fort judicieux concernant un type de hiérarchie plus répandu dans les grosses sociétés allemandes que françaises :

*"La pensée de la liberté organique s'est déversée dans la coopération harmonieuse et graduée (abgestufte), allusion à une hiérarchie de rangs - des entreprises grandes et petites, étatiques et privées - grâce au sens discipliné du tout et du sentiment de l'honneur que l'on retire de la participation au tout"*¹⁶⁸.

Nous avons longuement évoqué dans le chapitre IV l'agacement ou l'ironie des cadres français qui ont du mal à accepter cette répartition précise et exacte des tâches et des fonctions. Sans tomber dans une vision angélique qui dénaturerait la réalité, ni ignorer les contraintes organisationnelles des grosses sociétés qui dépassent très largement le domaine culturel, nous penchons à croire que l'adhésion à ce type de hiérarchie est beaucoup plus spontanée en Allemagne qu'en France. Le sentiment de l'honneur ainsi que les deux concepts de volonté spontanée et volonté arbitraire nous conduisent à évoquer l'individualisme français que d'Iribarne a parfaitement analysé en comparant les pratiques hollandaises, américaines et françaises¹⁶⁹. Cette logique ne peut se penser que dans une société (*Gesellschaft*) où chaque corps songe à défendre et à affirmer ses intérêts, ses prérogatives et ses privilèges. Complètement en marge de la loi générale, chaque groupe, chaque "état" se réclame de devoirs et de droits qui constituent son identité :

*"L'honneur est le préjugé de chaque personne et de chaque condition, c'est un préjugé, il dépend moins de ce que l'on doit aux autres que de ce que l'on doit à soi-même, il n'est pas tant ce qui nous appelle vers nos concitoyens que ce qui nous en distingue"*¹⁷⁰.

¹⁶⁶ Troeltsch, E., 1925, p. 97

¹⁶⁷ *ibid.*, p. 94

¹⁶⁸ *ibid.*, p. 97

¹⁶⁹ D'Iribarne, Ph., 1989.

¹⁷⁰ Montesquieu, cité par D'Iribarne, *ibid.*, p. 59

Ce rappel nous permet de mesurer à quel point les concepts de liberté et d'individualisme diffèrent en France et en Allemagne. Montesquieu considère que l'honneur peut, au même titre que les lois, inspirer les plus belles actions. En d'autres termes, une action est légitime même si le lien communautaire au groupe est rompu. Cette fêlure est assurément à l'origine des pires malentendus franco-allemands. Elle explique la notion d'exception, d'arbitraire, de discontinuité, elle met en exergue ce que les ingénieurs appelleraient la non-traçabilité (*nicht nachvollziehbar*). Rattachant la logique de l'honneur à l'opposition entre le vil et le noble, d'Iribarne montre comment, depuis les Croisades et jusque dans les ateliers de maintenance des entreprises de cette fin de XX^e siècle, la distinction entre le pur et l'impur perdure. Du gentilhomme s'avalissant par une alliance vulgaire à l'ouvrier parlant de la noblesse du métier, en passant par le bourgeois protégeant la bienséance du travail qui avilit, se développe une éthique très particulière qui est à l'œuvre dans des groupes définis par leur rôle social. On comprend ainsi la réserve permanente des Français craignant de se "deshonorer" en s'engageant dans une action non conforme à ces idéaux : *"S'attacher de manière rigoureuse à ses intérêts, aller au bout de ses droits, chicaner, à quelque chose de vulgaire"*¹⁷¹.

Nombreux sont les témoignages de jeunes cadres français choqués par le jusqu'-au-boutisme de certains Allemands déclenchant une action de justice pour des peccadilles. La France s'appuie depuis trop longtemps sur un système où l'on oppose la lettre et l'esprit, où la loi et son application n'ont que peu de choses en commun :

*"C'était une espèce de liberté irrégulière et intermittente, toujours contractée dans la limite des classes, toujours liée à l'idée d'exception et de privilège, qui permettait presque autant de braver la loi que l'arbitraire, et n'allait presque jamais jusqu'à fournir à tous les citoyens les garanties les plus naturelles et les plus nécessaires"*¹⁷².

Tocqueville, pour montrer l'incapacité des Français à fonder l'empire de lois reconnues et protégées de tous, met en avant ce que l'on peut aujourd'hui caractériser sans hésiter comme une des composantes du management à la française :

"En Allemagne, le plus grand directeur peut avoir besoin d'une traduction, il est obligé de passer une commande, de remplir un bordereau, c'est hyperstructuré. D'ailleurs, je sais pas, c'est une commande ni plus ni moins qui sera refacturée à son service (...) on ne peut rien traduire en Allemagne sans cette commande. Bon, en France, c'est totalement utopique de vouloir implanter ça ici. Ce matin encore, mon

¹⁷¹ *ibid.*, p. 74

¹⁷² Tocqueville, *L'Ancien Régime et la révolution*, chap. VI, cité par D'Iribarne, *op. cit.*, p. 75

directeur, vous l'avez entrevu, il avait six pages à traduire immédiatement, il me faut ça tout de suite, crac, on arrête tout et on fait ça. C'est assez typique. Il y a des coups de bourre aussi en Allemagne, ça, certainement, mais c'est beaucoup plus planifié. "F

Ce décrochage par rapport à un système ou à une organisation ne cesse d'étonner les Allemands travaillant en France. Le responsable allemand de la maintenance d'une filiale française nous confiait sa surprise devant l'expression de la logique de l'honneur à la française :

" Il a refusé tout net de balayer une partie de l'atelier en me disant qu'il était désolé, mais que ça ce n'était pas un travail d'ouvrier. En Allemagne, il aurait pu être licencié sur-le-champ. Il avait l'air en plus très à l'aise en me disant cela (...)." A

Sans s'en rendre compte, le responsable allemand avait demandé à son ouvrier d'accomplir un acte vil et donc inacceptable. Nous pouvons presque parler d'une intériorisation du devoir à la française, à la différence près que cette logique-là ne relève ni du respect des contrats, ni de celui des lois, ni de la recherche de consensus.

Si l'on se réfère ici au système éducatif français, le lien entre le rite initiatique que représente l'entrée dans les grands corps et la logique de l'honneur est patent. Nous demeurons encore dans une société d'ordres où, dans ce cas précis, le respect d'un esprit corporatiste risque fort de prendre le pas sur les nécessités objectives d'un travail. Il serait néanmoins erroné de s'imaginer que cette logique n'est à l'œuvre qu'au plus haut niveau de la hiérarchie. Il est clair que l'individualisme et la liberté ainsi exprimés exigeront de la part d'un responsable étranger une bonne connaissance de la notion de l'honneur inhérente à la catégorie avec laquelle il travaille. D'Iribarne se risque même à proposer les principes d'une gestion à la française tenant compte de ces spécificités culturelles :

" Elle doit tirer parti de l'intensité avec laquelle chacun se dévoue à son travail, pour peu qu'il se sente honoré, tout en l'amenant à agir en fonction de buts qui dépassent sa sphère d'intérêt direct. Il faut pour cela trouver des formes d'incitation telles que personne n'ait le sentiment de perdre son indépendance d'une façon qui le rabaisse à une condition servile¹⁷³. "

Des notions aussi importantes que la liberté ou l'individualisme se comprennent mal sans une référence aux matrices culturelles. Le protestantisme, nous l'avons vu, et plus particulièrement le rôle joué par Luther, nous sont une aide précieuse pour mieux comprendre quelques comportements analysés dans les entreprises allemandes. L'autonomie dans la tâche, l'énorme investissement dans l'exercice de ses responsabilités, le rejet des hiérarchies lointaines, le goût de l'écrit, la

¹⁷³ D'Iribarne, P., 1989, p. 98

gravité, le sérieux, le désir d'apprendre et de transmettre le savoir sont autant d'éléments qui plongent leurs racines dans la culture religieuse.

La plongée dans l'histoire lointaine de nos pays avait pour but de détecter les strates culturelles qui nous livrent certaines racines de comportements actuels. Nous n'avons pas la prétention, par l'approche diachronique, d'expliquer la totalité des conduites dominantes dans l'entreprise des années 90. Les grandes tendances que nous avons évoquées méritent d'être enrichies par des études de l'histoire économique et sociale plus récente qui peuvent nous fournir des explications qui viendront compléter notre triple modèle familial, politique et religieux.

Chapitre x

VALIDITE DE L'APPROCHE CULTURELLE

Patron et *Unternehmer*

Le XIX^e siècle nous offre la constitution de deux modèles opposés qui définiront deux types de management. Le paternalisme à la française glorifie l'image du patron développant un type particulier d'autorité, à l'image de Napoléon III, chef tout-puissant et bienfaiteur de la nation.

Le Goff¹⁷⁴ parle d'un nouveau type d'autorité : celui qui gouverne est “ *le seul juge de la légitimité des besoins du peuple (...) il sait réprimer quand il faut mais entend aussi éduquer moralement ses sujets et récompenser ses loyaux serviteurs.* ”

La figure de l'autorité patronale qui se développe lorsque la France commence à s'industrialiser procède à la fois de ces deux aspects :

“ Elle emprunte ses principaux traits à la fois au modèle de l'armée, avec sa discipline strictement réglementée, et à celui de la famille avec ses liens affectueux ordonnés autour de la volonté du père. Ces deux modèles coexistent et s'incarnent dans la figure du patron français : chef et père, sévère mais juste, voulant le bien de son personnel¹⁷⁵. ”

Toute cette philosophie du patronat français, qui développe la production tout en moralisant et inculquant les bons comportements, s'appuie très largement sur

¹⁷⁴ Le Goff, J. P., 1992, p. 202

¹⁷⁵ *ibid.*, p. 202

la religion catholique qui en fournit les fondements moraux. La constitution de régions industrielles s'accompagne du développement des œuvres sociales patronales permettant d'éloigner les ouvriers des lieux de tentation représentés par les grandes villes, c'est-à-dire de les protéger et de les surveiller à la fois. Cette analyse est également présente chez Kolboom¹⁷⁶ qui montre que le paternalisme est devenue une composante inhérente au libéralisme français :

“ Cette interprétation néo-féodale de la relation au travail dans le monde moderne a permis de justifier, sous le renforcement de contraintes économiques, la dépendance hiérarchique et le principe d'obéissance absolue à l'entrepreneur et elle fut développée à mesure que l'industrialisme privait de bases la loyauté féodale préindustrielle¹⁷⁷. ”

Nous avons ici l'image d'un patron, terme procédant à la fois du *pater* et du *patronus*, c'est-à-dire maître d'un esclave ou d'un affranchi, qui se définit essentiellement par son rapport d'autorité. Pour la fraction industrielle de la bourgeoisie, il s'agissait là du seul moyen d'assurer sa position sociale parmi les élites.

“ Le paternalisme social a été stabilisé par un droit social et un droit du travail, marqués depuis 1791 par les droits individuels et les relations interpersonnelles ; ce champ était largement abandonné à la bienfaisance (et à l'arbitraire) de chaque entrepreneur qui ne se sentait aucunement intégré à un collectif intégré¹⁷⁸. ”

Même si les patrons sont devenus dans l'histoire plus récente un collectif organisé, cette conception a largement subsisté.

En Allemagne, l'entrepreneur, *der Unternehmer*, est défini avant tout par sa fonction d'entrepreneur économique : il incarne la modernité industrielle au même titre que l'ingénieur ou le technicien français. La notion est plus restrictive et moins englobante que le patron français, puisque tout l'aspect social concerne plus spécifiquement l'employeur (*Arbeitgeber*). L'*Unternehmer* allemand incarne *“ une dynamique industrielle fougueuse¹⁷⁹ ”* et avant tout une fonction. Nous retrouvons ici l'opposition souvent évoquée entre personne et fonction. L'entrepreneur allemand doit maîtriser les données économiques et techniques, le patron français entend réunir sur sa personne *“ la richesse, la puissance économique, l'autorité sociale, l'influence spirituelle¹⁸⁰. ”*

¹⁷⁶ Kolboom, I., 1990, pp. 222-226, in : Leenhardt, J., Picht, R., 1989

¹⁷⁷ *ibid.*, p. 225

¹⁷⁸ *ibid.*, p. 225

¹⁷⁹ *ibid.*, p. 222

¹⁸⁰ *ibid.*, p. 223

Il est significatif de constater que la langue française, qui disposait du mot “*entrepreneur*”, ait préféré dans le langage social réel opter pour le vieux terme de patron. A l’image des strates culturelles qui apparaissent, disparaissent, reviennent, nous avons ici l’exemple d’un enracinement culturel profond. Cette lecture de l’histoire sociale récente fournit de précieuses explications du fonctionnement hiérarchique des deux pays, déjà évoqué dans les chapitres précédents.

L’identification à un pouvoir unique et distant repose, en France, sur une tradition séculaire, de même que la perception d’un père juste ou d’un Dieu qui pardonne à tous ses enfants. Le concept de “*patron*” eut le mérite de cristalliser en elle des valeurs profondément ancrées dans la mentalité française.

En Allemagne, nous retrouvons dans le terme d’entrepreneur l’image d’une mission intériorisée et idéalisée qui n’entraînera cependant pas de dépendance personnelle. L’entrepreneur allemand a pour tâche de maîtriser les temps modernes en affirmant sa spécificité économique, et en cela, son idéal de *Bildung* sera de progresser et de devenir un pionnier industriel.

De la *Bildung* à la *Ausbildung*

Un brève évocation des liens complexes entre industrie et système éducatif au cours de l’histoire récente peut également nous permettre de mieux comprendre l’organisation des entreprises de nos deux pays¹⁸¹.

Dans la deuxième moitié du XIX^e siècle, la grande industrie, française aussi bien qu’allemande, dut se satisfaire d’une main-d’œuvre pré-industrielle, souvent analphabète, d’origine rurale, ayant pour seul bagage une compétence artisanale différente selon les régions. La demande très forte en matière de compétences techniques et abstraites n’est pas satisfaite. C’est à partir de ce manque que se modifie le système éducatif. A ce moment-là, la France est dans une position favorable : l’industrie a déjà des moyens d’intervention très forts sur le système scolaire ; en d’autres termes, les Grandes Ecoles napoléoniennes étaient déjà capables de couvrir le besoin en main-d’œuvre technique. L’adaptation au besoin nouveau consiste en une augmentation du nombre de recrues. De plus, les réformes du système scolaire, dont le but premier était de renforcer la République et son potentiel, permettent à pratiquement tous les Français d’acquérir un niveau relativement élevé que l’industrie utilise sans sentir la nécessité d’activités de qualification.

En Allemagne, la diversité déjà évoquée empêche l’industrie de s’appuyer sur des industries d’Etat. Les écoles techniques débutent timidement et, à l’inverse

¹⁸¹ Voir Lutz, B., 1976

de la France, ont beaucoup de mal à s'intégrer dans un système d'essence fédérale ; elles possèdent un statut hybride (privé, semi-privé, public), et les conditions d'entrée sont très confuses. L'école primaire reste très longtemps marquée par des principes d'éducation très traditionnels et par des normes agraires, artisanales, préindustrielles. L'industrie est donc, dans une très large mesure, contrainte de fournir elle-même les qualifications. La première de ces qualifications est prise en charge au sein d'un institut de l'apprentissage. On veille dès lors à ce que cet apprentissage soit séparé du processus de production. Au centre des préoccupations des nouveaux centres d'apprentissage se trouve la capacité à résoudre les problèmes d'innovation abstraits et techniques.

Après la première guerre mondiale, le passage progressif vers la production de masse entraîne deux impératifs : trouver de la main-d'œuvre et tout subordonner à la production. C'est à partir de ce moment que l'on perçoit les faiblesses du système français, incapable de former des techniciens à partir des ouvriers qualifiés. L'industrie française reste en état de dépendance par rapport au système éducatif. Les seuls remèdes envisagés sont un prolongement des qualifications scolaires avec effets de sélection. La " Formation Professionnelle Accélérée ", créée dans les années 50 et très orientée vers le besoin des entreprises, ne suffit pas. Le créneau si important des techniciens n'est pas occupé en France, et il faudra attendre la fin des années 60 pour que la naissance des IUT et des BTS apporte un début de solution.

En Allemagne, au contraire, est mis en place dès les années 20 un système scolaire technique, bien séparé du système scolaire général, et orienté vers la formation professionnelle de l'ouvrier : c'est la naissance de la qualification de l'*Industriekaufmann* qui anticipe sur l'expansion des services commerciaux et administratifs. De nos jours, la *Handelsschule* (école technique commerciale) est plus l'antichambre de l'apprentissage qu'un lieu qui donne une formation scolaire complète. Les besoins de l'industrie prennent le pas sur une qualification exclusivement scolaire.

En France, la dichotomie travail manuel/travail intellectuel ne cesse de s'accroître, ainsi que l'incapacité durable à résoudre le problème de la maîtrise et de l'encadrement moyen technique ; d'où le violent désir d'accès à la culture - le mythe du Bac C depuis deux décennies -, qui est en France le moyen le plus sûr d'échapper à une position de soumission, de faible salaire, exposée à une surveillance et à un contrôle permanent. On aura également observé que l'apprentissage constitue en Allemagne le ciment professionnel commun à la majorité des salariés, garant d'une distance hiérarchique plus courte et d'un goût de la culture technique.

Si l'on rapporte cela à la logique antagoniste, disons que le dosage nécessaire entre unité et diversité permettant de répondre le mieux à l'industrialisation de masse met du temps à être trouvée en France. Le déploiement du centralisme et

de l'élitisme n'a apporté, on l'a vu, dans ce domaine qu'une solution provisoire. L'Allemagne, de son côté, a réagi par rapport à une faiblesse momentanée - diversité des systèmes scolaires à la fin du XIX^e siècle - pour se préparer à répondre aux nouvelles exigences du XX^e siècle. Cet exemple illustre la part de liberté dont disposent les cultures pour s'adapter.

Culture ou organisation ?

Nous avons déjà évoqué le principal travail de recherche approfondi effectué en sociologie¹⁸² dans les entreprises françaises et allemandes. La polémique entre l'approche sociétale qui a opposé les trois auteurs à la conception culturaliste de Philippe d'Iribarne¹⁸³ peut donner l'impression de divergences irréductibles : d'un côté, la volonté d'analyser les interdépendances entre socialisation et organisation pour construire l'entreprise dans la société ; de l'autre, le désir de ne pas se priver de représentations, sens, valeurs, traditions ancrées dans l'histoire. S'en tenir à une construction de l'identité de l'acteur en gommant toute réalité culturelle équivaut à se priver d'une richesse certaine ; la conjugaison des analyses institutionnelles et culturelles pourrait dépasser cette contradiction qui n'est peut-être qu'apparente.

La démarche proposée par les trois auteurs est, par l'étude des processus de socialisation ou de mobilité, de mieux comprendre les processus d'accès à l'identité pour chaque catégorie d'acteur.

Pour ces auteurs, *" les différences (...) entre la ' hiérarchie française ' et la ' hiérarchie allemande ' ne peuvent s'interpréter qu'en référence aux processus complexes et multiples de socialisation et d'organisation dont les interactions conditionnent finalement l'identité des acteurs et la nature de leurs rapports sociaux¹⁸⁴. "*

Nous aurions, pour notre part, plutôt tendance à penser que ces processus complexes ont été produits par deux cultures données, confrontées à des contraintes particulières et parfois contradictoires. Si l'on se réfère à l'histoire récente, l'enjeu était de reconstruire l'industrie allemande en se dégageant peu à peu du joug des Alliés, d'augmenter la productivité et la rentabilité, de poursuivre le processus de démocratisation dans l'entreprise, etc. Que représente ce construit par rapport à la logique des antagonismes qui, rappelons-le, s'oppose à une vision culturaliste déterministe, mais montre qu'à tout moment des strates

¹⁸² Maurice, M., Sellier, F., Silvestre, J.-J., 1982

¹⁸³ Voir D'Iribarne, Ph., 1991 et Maurice, M., Sellier, F., Silvestre, J.-J., *Revue française de Sociologie*, 1992

¹⁸⁴ Maurice, M., Sellier, F., Silvestre, J.-J., op cit., p. 190

culturelles, produits d'une adaptation persistante, peuvent être maintenues ou modifiées ?

Temps privé et temps professionnel en France et en Allemagne

En nous référant à un article d'Hélène Riffault¹⁸⁵ sur l'évolution des valeurs chez les Européens, nous découvrons des écarts significatifs entre la France et l'Allemagne, en particulier sur la question des motivations au travail : *J'aime travailler, mais je ne laisse pas mon travail empiéter sur le reste de ma vie.*

La moyenne européenne des réponses est de 30 %, les Français (23 %) et les Allemands (43 %) s'en écartent de manière très significative. La protection du temps privé est plus forte en Allemagne qu'en France. Cela s'explique aisément à l'aide de plusieurs facteurs culturels sur lesquels il convient de revenir. Une des conclusions de notre enquête qualitative est la pertinence de l'orientation " tâche " des Allemands opposée à une orientation " personne " des Français, déjà identifiée par E. Hall et reliée à l'opposition entre un contexte fort et un contexte faible. De fait, dans les cultures où la communication entre les personnes est plus importante pour accéder à l'information, pour résoudre des problèmes, mais aussi pour simplifier les procédures et adapter, voire corriger les décisions prises, la segmentation entre le temps libre et le temps professionnel est moins nette. Les autres pays proches de la France dans ce domaine sont l'Espagne, le Portugal et l'Italie, pays classés également par Hall comme pays à contexte fort. Dans ces pays, le lien aux personnes dans l'espace professionnel est indispensable et signifiera *de facto* un investissement plus fort par rapport au temps libre, moins bien défendu que dans les cultures où l'organisation du temps protège de cet empiètement peu accepté dans les cultures germaniques, anglo-saxonnes ou scandinaves. Le Danemark se situe d'ailleurs au même niveau que l'Allemagne (Danemark : 43, Allemagne : 43, Italie : 28, Portugal : 26, France : 23, Espagne : 19).

Nous avons déjà analysé l'importance du phénomène historique où la culture communautaire valorise les individus orientés vers une tâche précise accomplie dans l'intérêt du groupe, l'accent étant mis sur la répartition " démocratique " du travail, validée par des processus plus consensuels. La segmentation des activités que nous avons déjà longuement évoquée entraînera également un rapport différent au temps se traduisant par exemple par un lexique spécifique. Rappelons ici les deux expressions bien évidemment non transférables dans la culture française et donc intraduisibles : il s'agit de *Mahlzeit* qui n'appartient qu'à l'espace professionnel et de *Feierabend* qui exprime à la perfection tout ce qui sépare les deux mondes et qui, pour reprendre les termes de l'enquête

¹⁸⁵ Riffault, H., 1995, pp. 25-47

*Valeurs*¹⁸⁶, empêche le monde du travail d’empiéter sur le temps privé. De même, le vouvoiement allemand avec utilisation du *Herr* ou *Herr Doktor*, formule la plus répandue en Allemagne, s’oppose au tutoiement français plus généralisé à des niveaux hiérarchiques proches, ou à sa variante encore plus répandue qui consiste à utiliser le vouvoiement et le prénom, hybride troublant pour beaucoup d’Allemands qui n’aiment guère mélanger les genres. Cette formule représente pour les Français un dosage idéal : le vouvoiement maintient la barrière hiérarchique, l’utilisation du prénom permet de prendre en compte l’orientation forte vers les personnes.

En France, nous l’avons vu, l’individu est davantage reconnu par la qualité de la relation personnelle qu’il entretient avec les puissants, ce qui entraîne également un autre rapport au temps. Nous observons de plus en plus dans les entreprises françaises une dérive importante : les cadres dirigeants, mais aussi les cadres intermédiaires et les employés, ont tendance à rester de plus en plus tard le soir. La délégation des tâches et des responsabilités étant moins claire qu’en Allemagne, il se révèle souvent indispensable de “reboucler” un dossier avec la hiérarchie, donc de faire valider en permanence nombre de micro-décisions hors du cadre normal des réunions collégiales et à des heures souvent très tardives, dans des tête-à-tête très instructifs et indispensables à un positionnement stratégique individuel.

Cet étirement du temps de travail au détriment de la vie privée ne s’explique d’ailleurs pas uniquement par les séquelles de la société de cour conduisant à maintenir un contact avec les chefs, mais aussi par la socialisation précoce de l’enfant français. Robert Picht¹⁸⁷, qui est assurément celui qui a analysé de la manière la plus féconde le lien entre les systèmes éducatifs et les tendances comportementales françaises et allemandes, fait observer que ces différences commencent dès la maternelle. A l’inverse de l’enfant allemand qui apprend très tôt à séparer la vie scolaire de son temps libre - le matin pour l’un, l’après-midi pour l’autre -, le mélange et l’interpénétration des deux univers caractérise l’environnement français. Dès l’école maternelle, et pour de nombreuses années, le petit Français apprend à rester tard à l’école et émet des exigences moins grandes par rapport à son temps libre. Ses meilleurs “copains” sont

¹⁸⁶ *ibid.*

¹⁸⁷ Voir en particulier : Picht R., “Die ‘Kulturmauer’ durchbrechen. Kulturelle Dimensionen politischer und wirtschaftlicher Zusammenarbeit in Europa”, *Europa-Archiv*, 42/10, Bonn, 1987. Picht R., “Annäherung oder Entfremdung? Fragen zum sozialgeschichtlichen Gesellschaftsvergleich”, Hartmut Kaelbles ; in : *Frankreich-Jahrbuch* 1992, Deutsch-Französisches Institut, Opladen, 1992
Picht, R., “Die Unterschiedlichkeit der Bildungssysteme als Hauptfaktor kultureller Vielfalt, in : Arzt, H. G. (dir.), *Europäische Qualifikation durch deutsch-französische Ausbildung?* Ludwigsburg (Ludwigsburger Beiträge), 1994

d'ailleurs (sauf exception) ceux de l'école, avec qui il passe l'essentiel de son temps. " Être reconnu " dans sa bande de copains, communiquer à demi-mot, bref, développer une communication orientée vers les personnes et souvent très implicite, précisément parce que le contexte partagé avec ses camarades est extrêmement fort, telle est la réalité quotidienne du jeune Français.

Ceci est très largement confirmé par les rapports d'étudiants qui suivent un cursus franco-allemand conduisant à l'obtention d'un double-diplôme¹⁸⁸. Pour les étudiants allemands, il est important de connaître exactement la liste des enseignements à suivre, de façon à préparer longtemps à l'avance les différentes échéances, d'approfondir dans la solitude de la bibliothèque les thèmes traités en consultant la littérature appropriée, et de bien séparer leur vie à l'université du reste de leur temps privé, ce qui correspond à une existence plus autonome. Du côté français au contraire, la notion d'investissement dans les associations signifie souvent disparition du temps privé, échange permanent avec les collègues, communication intense dans le développement et le foisonnement de nombreux projets au sein de la " promo ", préparant une culture d'anciens qui favorise l'utilisation d'un réseau relationnel maintenu tout au long d'une carrière. Il convient bien sûr de préciser que ceci est plus particulièrement développé dans les Grandes Ecoles ou dans les formations à bac+2 (IUT et BTS) que dans les universités ; mais ces dernières conduisent aussi plus rarement à des métiers de l'entreprise. Nous comprenons à présent mieux pourquoi l'expression " *travail en équipe* " conduit fréquemment à une incompréhension totale. Les Allemands y recherchent une distribution précise et démocratique du travail, une concentration plutôt solitaire sur la partie qui leur incombe et la validation ponctuelle du groupe, les Français y cherchent plus un échange permanent entre les personnes, qui entraîne inévitablement un empiétement du temps professionnel sur le temps privé.

Spécialistes et généralistes

Ces différences de perception sont encore augmentées par l'opposition forte entre des cultures de spécialistes (Allemagne) et de généralistes (France). L'exemple que nous avons choisi illustre l'influence profonde de deux systèmes éducatifs différents.

La difficulté à travailler ensemble dans des équipes mixtes, l'impossibilité, malgré la meilleure volonté du monde, de réussir à respecter l'autre et de reconnaître ses compétences s'expliquent essentiellement par deux orientations fondamentalement différentes. La vision globale, abstraite et synthétique

¹⁸⁸ Le Collège franco-allemand pour l'Enseignement supérieur dispose dans ce domaine d'une mine d'informations qui n'ont pas encore été suffisamment exploitées.

correspondant à une formation de généralistes, largement développée dans la formation traditionnelle des ingénieurs français, s'oppose à la méthodologie allemande cherchant à isoler un problème, à le traiter en profondeur, avant de se préoccuper de l'articulation entre les différents sous-ensembles. Notre première observation¹⁸⁹ concerne la différence entre l'exercice de style bien connu en France qu'est la *rédaction*, puis la *dissertation*, comparée à l'équivalent allemand, le *Besinnungsaufsatz* : d'un côté, une approche rhétorique, générale et globale, un moule permettant de traiter n'importe quel type de sujet, de l'autre, une façon de traiter dans le détail une question bien définie. D'autres clés de compréhension nous sont fournies par l'analyse des programmes et de l'organisation des enseignements dispensés, en France, dans les Classes préparatoires puis dans les Grandes Ecoles scientifiques et, en Allemagne, dans les *Fachhochschulen* ou dans les universités. Elles nous permettent de saisir immédiatement le malaise et l'incompréhension souvent à l'œuvre lors de la composition d'équipes mixtes franco-allemandes.

En comparant le contenu de la formation de plusieurs homologues français et allemands en charge des mêmes tâches dans un bureau d'études franco-allemand de l'aéronautique, nous avons découvert que les premiers avaient commencé à se concentrer sur des matières techniques spécifiques seulement quatre ans après le bac, en cours de deuxième année de Grande Ecole, en l'occurrence Sup Aéro. Toutes les années d'études précédentes avaient été consacrées au développement de compétences théoriques, selon le schéma dominant en France avec le primat accordé aux mathématiques. Du côté allemand, les études de Génie Mécanique ou d'Aéronautique reposent dès la première année, et ce, pendant une dizaine de semestres, plutôt sur une logique d'assemblage progressif de différentes compétences techniques. L'entrée dans l'entreprise à des postes semblables entraînera à l'évidence, indépendamment des caractéristiques propres à chaque individu, des approches spécifiques à chaque pays. Sur le terrain, de nombreux responsables nous ont fait part de l'irritation des Français refusant de perdre leur temps à entrer dans des détails, souvent considérés comme superflus et peu "nobles", et désireux d'arriver très vite à une compréhension globale du problème. Du côté allemand, la décomposition en tâches successives présente l'avantage de *liquider* point par point les questions posées, mais, a aussi l'inconvénient d'oublier parfois l'objectif final. Une des boutades les plus répandues depuis plusieurs années dans une société franco-allemande, où le secteur développement des deux pays a fusionné, consiste à opposer de manière certes caricaturale, mais extrêmement imagée, deux styles nationaux : " *Pour construire un hélicoptère, les Allemands apportent un boulon, puis deux, puis trois, et cela finit par faire un hélicoptère ; les Français, eux, arrivent avec un concept d'hélicoptère et finissent aussi par*

¹⁸⁹ Voir Picht, R., 1994

construire un hélicoptère (...).” Cette opposition entre généralistes et spécialistes entraîne immédiatement les Allemands, souvent très réservés par rapport à l’approche française, à se demander où se trouvent en France les collaborateurs accomplissant le “vrai” travail. La réponse est souvent donnée en termes d’organisation.

Bien souvent, la première démarche visant à l’efficacité consiste, entre partenaires français et allemands, à s’échanger des organigrammes, de façon à identifier le véritable *counterpart*, celui avec lequel les tâches communes devront être accomplies. C’est ici qu’apparaissent plusieurs déphasages susceptibles de bloquer la coopération, et ce, sans que la bonne volonté des acteurs soit mise en cause. Tous secteurs confondus, qu’il s’agisse par exemple de l’aéronautique et de la métallurgie, de la production ou du développement, la tendance générale sera de croire dans un premier temps à la coïncidence presque parfaite de deux fonctions identiques sur l’organigramme de l’entreprise ; deux homologues, par exemple un chef de département et un *Abteilungsleiter*, finiront pourtant par réaliser à quel point leurs méthodes, leurs compétences et leurs objectifs sont différents. L’ingénieur allemand a grandi dans un périmètre bien défini, augmentant ses compétences et son pouvoir par l’accroissement progressif de ses tâches. L’autorité qu’il exerce sur son équipe est liée à la maîtrise d’un ensemble de problèmes techniques. A l’intérieur de son domaine de compétence, bien défini, normé et clairement délimité, cet ingénieur pourra décider totalement, sans va-et-vient fréquent vers la hiérarchie. Son homologue français théorique a très souvent une carrière plus rapide, est souvent plus jeune, ne s’intéresse que peu aux aspects techniques de sa tâche, et change fréquemment de poste. Il aura souvent comme préoccupation principale de bien manager ses troupes, de “faire rapidement le tour de la question”, de maintenir un bon contact avec sa hiérarchie, dans la mesure où ses compétences décisionnelles sont souvent plus floues, et de s’ouvrir à des secteurs très différents qui constitueront l’étape suivante de sa carrière. Ainsi, nous avons fréquemment assisté, du côté français, à des changements tous les deux ou trois ans, par exemple du développement à la production ou de la production à la maintenance. L’expérience accumulée est surtout celle de la résolution globale de problèmes, de l’œil neuf, du management des hommes. Dans un déroulement rapide de carrière, ce type d’ingénieur n’a ni l’envie, ni le temps, ni les moyens de développer une grande compétence technique spécifique, au demeurant assez peu valorisante. L’*Erfahrungsschatz*, “trésor de l’expérience”, selon l’acception allemande, va se trouver très souvent en France à un niveau inférieur, celui des chefs d’atelier, dont le profil de formation correspond à l’heure actuelle, et en fonction des âges, à un Bac+2 (BTS ou DUT) ou à une lente progression interne. Cette catégorie de techniciens supérieurs, beaucoup moins mobile que celle des ingénieurs en raison de la difficulté à passer de non-cadre à cadre, fournit curieusement, pour la compréhension et la résolution de tâches

courantes, les véritables interlocuteurs des ingénieurs allemands. Au plan de la décision, les choses sont évidemment bien différentes. En raison d'une absence d'équivalence systématique à l'allemande *fonction=tâche=compétence décisionnelle*, les ingénieurs allemands seront souvent contraints d'attendre du côté français une validation qui sera effectuée assez haut dans la hiérarchie, parfois au-dessus du niveau de l'ingénieur. Donc, nous pourrions dire que l'ingénieur allemand travaillant avec des homologues français sera souvent contraint de changer de partenaires et de jouer au *Spagatingenieur*, "ingénieur grand écart", s'il veut parcourir l'incontournable chemin entre l'identification d'un problème, l'échange technique avec un collègue compétent, la proposition de solutions, la résolution et la prise de décision. L'expression *Spagatingenieur* enrichit la liste déjà longue d'images franco-allemandes répandues dans l'entreprise. Nous pensons en particulier à l'opposition effectuée entre les "montagnards" allemands, ayant lentement fait carrière dans leur entreprise dont ils connaissent tous les rouages, et les "catapultés" français, arrivant immédiatement au niveau le plus élevé sans grande connaissance du terrain¹⁹⁰.

Ce type de décalage, encore peu identifié dans les entreprises franco-allemandes, peut être surmonté. Cela nécessite cependant une grande flexibilité et une absence totale de formalisme hiérarchique, puisqu'il convient de maintenir un dialogue permanent entre différents niveaux. Le manque de clarté et de transparence dans le fonctionnement d'entités souvent séparées et éloignées géographiquement accroît bien sûr la difficulté. De plus, les prises de contact dans l'entreprise partenaire continuent à s'effectuer très souvent par l'intermédiaire d'une seule personne, le fameux *counterpart*, qui n'est pas toujours en mesure d'apporter toutes les réponses attendues.

Ces deux exemples concernant la résolution de problèmes techniques et les différences d'organisation s'expliquent assez bien si l'on analyse les caractéristiques principales des deux schémas éducatifs. Un examen attentif du processus de constitution du phénomène hiérarchique nous conduit à découvrir deux systèmes bien distincts ; nous nous intéressons ici plus particulièrement à l'encadrement moyen et supérieur qui concerne tout spécialement la population que nous avons étudiée.

En ce qui concerne l'Allemagne, il s'agit essentiellement des ingénieurs diplômés des universités et des ingénieurs des *Fachhochschulen*. Ces derniers, appelés ingénieurs gradués, sont nés de l'ouvrier spécialisé, du *Facharbeiter*, ce qui aura pour conséquence de créer un espace de qualification extrêmement homogène entre le *Facharbeiter*, le *Meister* et l'ingénieur, sur la base d'un fonds commun de connaissances théoriques et pratiques. Le responsable de laboratoire, victime de l'illisibilité de la culture française, nous déclarait :

¹⁹⁰ Voir Bauer, M., Bertin-Mouro, B., 1987

“ Les ingénieurs des Fachhochschulen sont très près des réalités, parce qu’ils ont souvent eux-mêmes été ouvriers spécialisés, et ils n’ont pas oublié la vérité du terrain. ”

Au fil des ans, les *Fachhochschulen* ont évolué, et le nombre d’étudiants bacheliers, jeunes, et n’ayant pas forcément suivi un apprentissage, y est beaucoup plus important¹⁹¹.

Les différences entre ces deux types d’ingénieurs correspondent plus à des spécialisations techniques qu’à une réelle hiérarchisation des statuts. Seul, le titre de docteur n’est pas accessible aux diplômés d’une *Fachhochschule*, ce qui, dans certaines industries comme la chimie, continue à constituer un réel handicap dans une perspective de carrière. A la différence de la France, ces diplômes ne sont pas perçus comme le point culminant de l’ensemble du système éducatif mais d’une filière parmi tant d’autres, puisque les filières d’enseignement de masse produisent également une autre hiérarchie dans l’enseignement professionnel. De plus, les nombreuses passerelles entre les différents niveaux contribuent à démythifier la filière la plus élevée. En France, les diplômes des Grandes Ecoles sont le point culminant de l’enseignement général de type secondaire :

“ Ces diplômés bénéficient donc de la légitimité et du prestige que leur donnent à la fois leur situation au sommet de la hiérarchie scolaire et le fait qu’ils sont issus d’une compétition conçue comme très largement ouverte sur le champ social. Ces deux caractéristiques marquent la dualité des relations de rupture (force du statut social) et de continuité (compétition démocratique dans un espace ouvert) qui lient ces diplômés à l’ensemble des actifs¹⁹². ”

Nous retrouvons ici deux caractéristiques culturelles françaises profondes : l’égalité théorique de départ qui, curieusement, conduit à une distance hiérarchique longue. Telle est bien l’étrange logique de l’élitisme à la française. Nous pouvons évoquer ici l’opposition très nette qui caractérise les équipes dirigeantes d’une société franco-allemande intégrée. Les Français, presque tous X Télécom, se délectent dans les réunions communes de leurs souvenirs d’anciens, à la grande surprise de leurs homologues allemands que cette attitude laisse perplexes :

“ J’ai essayé de mon côté de faire des efforts et de me souvenir ; j’ai fait mes études à l’Université de Karlsruhe, bon, j’ai passé mon doctorat et puis, j’ai commencé à tra-

¹⁹¹ Nous ne disposons pas de chiffres globaux, mais nos expériences de double-diplôme avec deux *Fachhochschulen* allemandes nous ont appris que l’âge moyen des étudiants est en baisse constante et que le nombre de bacheliers “ classiques ” est désormais de l’ordre de 70 %.

¹⁹² Bauer, M., Bertin-Mouroit, 1987, p. 70

vailler. Mais je n'ai pas grand-chose à dire sur cette période. Les Français, eux, me semblent beaucoup plus préoccupés par cette période de leur vie."

Ce modèle unitaire et prestigieux crée en France des relations complexes d'attraction et de rejet, tout à fait absentes des entreprises allemandes.

Maurice, Sellier et Silvestre font remarquer que la technique est en mesure de transcender les clivages hiérarchiques¹⁹³ et expliquent, à partir des rapports sociaux entre catégories d'acteurs, l'émergence de valeurs comme la collégialité, devenue norme d'organisation pour traiter les différents problèmes. Les conférences et les réunions ont ainsi pour fonction de maintenir la cohérence au sein d'une organisation qui "*se caractérise davantage par des chevauchements horizontaux et verticaux que par l'unité du commandement hiérarchique*"¹⁹⁴.

En France, la barrière séparant les techniciens et les diplômés des Grandes Ecoles est très marquée, alors que la continuité allemande est plus nette. Le passage à la maîtrise et le passage à cadre, qui nous intéressent plus particulièrement, représentent une importante discontinuité très bien expliquée par les auteurs du LEST.¹⁹⁵

Plus que d'une promotion professionnelle, il s'agit d'une mobilité de rupture avec le milieu social et professionnel d'origine. Cette rupture va de pair avec une forte intégration à l'entreprise qui se substitue au système de formation dans son rôle de socialisation professionnelle. Cela nécessite une adaptation aux normes et aux systèmes de valeurs qui constitueront davantage l'identité sociale du collaborateur que sa formation. Les auteurs opposent ainsi une formation sociale-normative, une formation "maison", différente du modèle technique instrumental à l'allemande. Nous avons ici une explication interne de l'autonomie souvent vantée des salariés allemands. Le statut de *Meister*, dans le cas de passage à la maîtrise, s'appuie sur une légitimité objective sur le marché du travail, qui ne doit rien à l'entreprise. Son autorité repose d'abord sur sa professionnalité, et sa position dans la structure hiérarchique n'aura pas à être assise par une symbolique statutaire ou une distance salariale discriminante.

En France, l'autorité de l'encadrement moyen dépend davantage d'une rupture statutaire et salariale qui crée des liens de dépendance vis-à-vis de l'entreprise. Les conséquences en seront le respect de la discipline au travail et le contrôle relativement étroit de l'exécution des tâches des subordonnés. La notion de cadre ou d'ingénieur-maison rend bien compte de ce système ; elle valorise

¹⁹³ Maurice, M., Sellier, F., Silvestre, J.-J., op cit., p. 166. Ils se hâtent d'ajouter que cette réflexion ne doit pas être seulement considérée comme un trait culturel.

¹⁹⁴ *ibid.*, p. 66

¹⁹⁵ Maurice, M., Sellier, F., Silvestre, J.-J., 1982, pp. 179-185

certains individus¹⁹⁶, tout en les enfermant dans une étroite dépendance qui peut expliquer ce que nous appelons l'autorité en extériorité, insupportable à bien des collaborateurs allemands, qui finalement reprochent à leurs homologues français de manquer d'assurance identitaire par rapport à leur tâche et par rapport à leurs chefs.

Les cadres supérieurs en France et en Allemagne

On peut considérer que, de ce fait, l'entreprise allemande peut compter sur des collaborateurs immédiatement opérationnels, en raison d'une plus grande adéquation entre le système éducatif et l'entreprise.

L'entreprise française doit former dans le processus même du travail. Donc, la question de savoir comment assurer l'acquisition des qualifications nécessaires dans le travail est plus cruciale en France qu'en Allemagne. Le niveau de culture générale est fondamental dans notre pays, car il est la garantie que le cadre a les moyens d'acquérir une qualification spécifique à l'entreprise. En d'autres termes, la distance est encore renforcée par la prédominance, en France, dans les niveaux décisionnels, de généralistes de haut niveau dont la légitimité repose sur le rang social que confère la Grande Ecole qu'ils ont fréquentée. Elle s'appuie plus rarement sur une professionnalité souvent jugée handicapante, selon l'idée très répandue en France qu'une extrême spécialisation empêche l'accès aux postes de haute responsabilité.

A un niveau moins élevé, nous trouvons en France des cadres-maison à forte ancienneté, dont les entreprises ont utilisé le potentiel en l'adaptant aux normes de l'entreprise. La notion d'autodidacte traduit bien cette réalité française qui signale par définition un parcours échappant aux normes de formation et de qualification.

Maurice, Sellier et Silvestre font remarquer¹⁹⁷ que la décision de promotion précède souvent la formation, ce qui a parfois un effet déstabilisant par rapport à la catégorie professionnelle d'origine. L'action de l'entreprise est moins visible en Allemagne qu'en France : la promotion obéit outre-Rhin essentiellement à la logique évolutive du système de formation. Signalons ici le rôle fondamental joué par la formation continue : dans les entreprises étudiées par

¹⁹⁶ Lors d'une enquête dans une entreprise française, j'avais interviewé une jeune collaboratrice qui manifestait à mes yeux une grande maîtrise de la problématique interculturelle. Le directeur des ressources humaines me demanda à l'issue de l'entretien ce que je pensais de cette personne. Je lui signalais qu'elle me donnait l'impression d'analyser finement certains problèmes franco-allemands. Il me rétorqua alors : " C'est bien ce que je pensais, je vais essayer de la faire passer cadre (...)".

¹⁹⁷ Maurice, M., Sellier, F., Silvestre, J.-J., p. 187

les auteurs, près de la moitié des cadres allemands, toutes catégories confondues, ont acquis leur diplôme professionnel le plus élevé après leur entrée dans la vie active ; la proportion française est de 10 à 18 %.

De la même manière, il apparaît que les trois quarts des cadres français ont été recrutés en tant que tels dans les entreprises françaises, alors que seulement 14% des “ hors-tarifs ” allemands l’avaient été. Depuis quelques années s’est d’ailleurs développée chez les jeunes diplômés allemands une stratégie allant quelque peu à l’encontre de cette tradition. Il s’agit de se faire embaucher immédiatement hors-tarif, quitte à gagner un peu moins au début ; ce statut donne plus de souplesse par la suite et permet d’évoluer en évitant les grilles salariales contraignantes des conventions collectives. Notons que certaines entreprises favorisent cet esprit. Cela leur permet ainsi d’échapper au problème de la rémunération des heures supplémentaires, sur lesquelles les syndicats sont d’une extrême rigidité. Si l’on ajoute que les cadres supérieurs français ont un taux “ d’auto-reproduction ” nettement plus élevé que leurs homologues allemands, on aura compris que les cadres français apparaissent plus fermés sur leur catégorie que les Allemands. Le système allemand favorise une mobilité entre catégories et valorise la formation sur le temps long. L’adéquation entre les diplômes et les catégories d’emploi stabilise davantage les cadres allemands, sans empêcher une mobilité qui s’établit à partir de formations professionnelles spécifiques, ayant valeur sur l’ensemble du marché.

Cette approche sociologique n’apporte pas d’information nouvelle : elle ne fait que corroborer les témoignages recueillis auprès des responsables français et allemands. Dans notre enquête, nous avons constaté que le système éducatif français était mal perçu par beaucoup d’Allemands¹⁹⁸.

Les principaux griefs étaient les suivants :

- écart trop important entre les diplômés, préjudiciable à la cohésion :

“ Le système français est très sélectif (...) c’est vrai qu’il y a une voie royale et qu’il n’y a pas tellement de possibilités. Et la conséquence, c’est qu’on a ou des gens d’un niveau élevé, en tout cas conceptuellement à force de travail, ou des gens qui sont carrément à un niveau très bas. Et entre les deux, il n’y a rien. Il y a un énorme fossé. C’est mauvais pour l’industrie. ” A

- incapacité à mettre en œuvre concrètement les “ grandes théories ” :

“ Les Français ont souvent les meilleures idées, ils sont plus créatifs que les Allemands, à mon avis, mais dès qu’il s’agit de mise en œuvre, c’est la catastrophe, parce que c’est très bien d’avoir trouvé le super procédé génial ou l’algorithme fabuleux pour programme informatique, mais après, il faut qu’il y ait quelqu’un qui écrive le

¹⁹⁸ Pateau, J., thèse de doctorat, 1994, chap. v

programme, quelqu'un qui visse la vis et qui pense qu'un boulon de 2mm de moins, ça va enlever 2g, et comme il y a 100 000 boulons... enfin, des trucs bêtement pratiques que les Allemands arrivent à mieux faire. Donc, pour l'industrie, je pense que leur système éducatif est mieux adapté par l'apprentissage." A

- perte de compétence pour l'entreprise :

" Je trouve très mauvais que des collaborateurs excellents développent un complexe d'infériorité complètement injustifié, parce que leurs buts et leurs perspectives sont complètement décalés. Quelqu'un qui ne sort pas d'une super-école ne peut pas envisager d'occuper certaines fonctions, même si cela ne pose aucun problème par rapport à ses capacités." A

- arrogance chez les jeunes diplômés peu expérimentés :

" Leur façon de se comporter est arrogante (...). Il leur manque un peu l'understatement (...). J'ai le sentiment qu'ils ont une haute idée d'eux-mêmes, et que leur façon de se présenter n'est pas acceptée ici par les collègues plus âgés, mais j'entends ça pas seulement à propos des coopérants, mais aussi à propos des jeunes Français qui viennent ici, pas avec tous bien sûr, il y a des exceptions, mais il y a une certaine arrogance. " A

- impatience et obsession de la carrière.

Ces perceptions allemandes sont compréhensibles. Le travail de M. Bauer et B. Bertin-Mouro¹⁹⁹ qui vise à analyser les pratiques de détection des dirigeants dans les deux cents principales firmes des deux pays, l'illustre parfaitement. En France, l'accès aux plus hautes responsabilités est très dépendant de certains types de formation initiale. En Allemagne, certaines universités ont meilleure réputation que d'autres : des études techniques à la RWTH - Rheinland Westfälische Technische Universität, à Aix-la-Chapelle - ou un cursus de gestion à Cologne, seront appréciés. Le titre de docteur qui impressionne tant les Français est important, mais il ne permet jamais comme en France d'être mis très tôt "sur orbite". Ce système éducatif n'a rien à voir avec le rôle très spécifique joué en France par l'Ecole Polytechnique et l'Ecole Nationale d'Administration. Ces deux établissements fournissent plus de 45 % des patrons des grandes sociétés. Chaque année, cinq "établissements" sélectionnent, sur l'ensemble d'une génération, une cinquantaine de jeunes : c'est dans le Corps des Mines, le Corps des Ponts, l'Inspection, la Cour des Comptes et le Conseil d'Etat, que se recrute plus du quart des patrons français. L'entreprise française aurait donc peu confiance en son propre système de recrutement interne et délègue cette responsabilité à des instances qui lui sont extérieures : Grandes Ecoles, haute fonction publique.

¹⁹⁹ Bauer, M., Bertin-Mouro B., 1992

La distance hiérarchique et la culture française du dissensus sont bien sûr renforcées par ce système. Le dirigeant français n'a pas le même cursus que ses équipes. Il dispose d'un réseau relationnel important et reste, dans les très grandes entreprises, protégé toute sa vie durant. La stratification par écoles et par corps crée une centralisation forte et une auto-reproduction des élites.

En effectuant avec Philippe d'Iribarne²⁰⁰ une lecture "culturelle" de cette analyse sociétale, nous découvrons une logique "des rangs" qui caractérise fortement la société française et que l'on retrouve dans la terminologie désignant les catégories professionnelles :

" (...) les basses catégories, les cadres moyens, les cadres supérieurs, les hautes responsabilités, les diplômés élevés, l'élite ouvrière, la hiérarchisation des tâches, les prérogatives, les prouesses, etc.²⁰¹. "

La notion de rang correspond bien à celle de discontinuité ; il existe bien une distance irrémédiable et définitive entre certaines catégories. Elle est naturelle et souvent acceptée par les Français, fréquemment jugée scandaleuse par les Allemands. En France, la dévalorisation de certaines filières d'enseignement, ainsi que celle du travail manuel, prend également sa source dans cette logique des rangs et les cadres maison, au même titre que les autodidactes, seront à tout jamais dépourvus de l'aura qui entoure ceux qui ont subi les rites initiatiques destinés à distinguer le bon grain de l'ivraie.

A tout moment, il nous semble que la prise en compte de la dimension culturelle, loin de fausser l'analyse, permet au contraire de mieux expliquer certains phénomènes enserrés dans le corset de l'analyse sociétale.

Culture et institutions

Dans son ouvrage *L'entreprise et le droit du travail*, Patrick Hunout met en lumière, à travers le rapprochement des deux systèmes juridiques, les cultures propres à chaque société. Les concepts de "communauté" en Allemagne et de "société" en France résument parfaitement les différences. *"Le statut est l'émanation de la volonté organique commune telle qu'elle se manifeste dans toutes les communautés, tandis que le droit sociétair s'exprime mieux dans le contrat²⁰². "*

²⁰⁰ D'Iribarne, Ph., 1991

²⁰¹ *ibid.*, p. 603

²⁰² Hunout, P., 1993, p. 17

En Allemagne, la relation de travail des salariés des grandes entreprises est assimilée à une relation d'affiliation à l'entreprise - *Mitgliedschaft im Unternehmen* - qui rappelle la théorie de l'incorporation - *Eingliederungstheorie* - ; ces éléments de droit nous ramènent à la culture communautaire allemande ; en France, il y a plus une adhésion à une institution qu'une incorporation dans la communauté. De plus, Hunout rappelle qu'en France, l'analyse des relations de travail est restée essentiellement contractuelle. En cas de licenciement non justifié par l'intérêt de l'entreprise, le salarié ne dispose d'aucune possibilité de réintégration :

“ (...) par la théorie de l'employeur seul juge, la jurisprudence s'interdit de porter la moindre appréciation sur la gestion du chef de l'entreprise, même si celle-ci est manifestement contraire à l'intérêt de l'entreprise²⁰³. ”

La culture communautaire allemande et la culture royale-impériale française sont, nous le voyons, toujours présentes au sein de nos entreprises. L'exemple le plus patent pour les managers de nos pays est l'organisation de l'exécutif : d'un côté, le PDG français, de l'autre, le groupe collégial que représente le *Vorstand* allemand.

Il est ainsi aisé de mettre en parallèle le droit de l'entreprise et la genèse culturelle qui les sous-tend, évoquée plus haut à partir de racines politiques, familiales et religieuses. La faible distance hiérarchique qui a des racines dans l'intériorisation familiale et religieuse, est également produite par l'organisation de l'entreprise allemande. Le système éducatif et le processus de socialisation induisent une autonomie dans la tâche et une responsabilisation qui raccourcissent la distance hiérarchique. A l'inverse, la forte distance hiérarchique est produite par l'entreprise française en raison de l'écart qui se crée entre les niveaux moins ouverts les uns aux autres et de l'importance que cette institution joue dans l'attribution des postes, créant par-là même une dépendance extérieure à l'individu.

L'orientation vers la tâche (ou le produit) est une variante de cette réalité sociale. La coïncidence parfaite entre les tâches, les fonctions et les personnes entraîne une assurance identitaire forte. Le *Made in Germany* est avant tout la résultante de plusieurs forces qui s'encastrent parfaitement les unes dans les autres pour produire de la qualité. La transparence est parfaite : les universités et les *Fachhochschulen* sont connues, leurs systèmes enseignants et le règlement de leurs études le sont aussi. La formation est normée, ainsi que les compétences acquises et les postes de travail. La description de la tâche est précise, la zone de compétence définie, et les moyens sont budgétisés. L'ingénieur peut s'appuyer sur une équipe, en particulier sur des ouvriers

²⁰³ Hunout, P., op. cit., p. 18

professionnels qui ont eux aussi reçu une formation normée parfaitement maîtrisée. Il suffira alors à l'équipe de normaliser le produit, c'est-à-dire de le rendre conforme à l'idée que l'on se fait de lui. Il faut que sa fonctionnalité réponde aux exigences, donc qu'il respecte la norme DIN. La sécurité sera également garantie par une norme, et on imprimera les labels sur le produit. Telle est la règle du *Made in Germany* !

Comment s'étonner alors de la difficulté que ressentiront les Allemands à s'adapter aux exigences spécifiques des clients français ? Nous sentons bien ici que les liens entre système éducatif et l'entreprise renforcent encore la position particulière de l'Allemagne sur l'axe des antagonismes produit-client, dont la tendance était déjà inscrite dans ses racines culturelles profondes.

Nous voyons en quoi le système français penche, lui, plus vers les personnes ou, selon les cas, vers les clients. L'identification au produit sera toujours moins forte en raison du léger décalage toujours présent entre les qualifications, les fonctions et les personnes. La critique d'un produit que l'on a créé ou commercialisé sera souvent moins vivement ressentie ; le doute, on l'a vu, pourra s'instaurer plus facilement. Cette critique sera d'autant plus supportable qu'on se sentira rarement attaqué en tant que personne, puisqu'il y a rarement adéquation totale entre les personnes et les fonctions.

La dimension "sociale-normative" est toujours supérieure à la dimension "technique-instrumentale". L'axe essentiel reste un jeu social entre les acteurs dont on dépend et auxquels les fonctions s'adaptent tant bien que mal.

L'antagonisme dissensus/consensus peut également être envisagé à partir d'une étude des systèmes de représentation et des enjeux de pouvoir dans les entreprises²⁰⁴. Nous ne reviendrons ici que sur des points-clés qui sont certes produits par le système actuel des entreprises françaises et allemandes, mais qui ont prospéré sur un "terreau" culturel favorable. La notion de consensus souvent rapprochée de la codétermination²⁰⁵, couramment appelée cogestion, se situe à deux niveaux et repose sur l'accord de toutes les parties. A l'intérieur de l'établissement, elle concerne le Conseil d'entreprise, organe partiellement associé à la décision, et la direction de l'entreprise. Au niveau du Conseil de surveillance, il s'agit de la parité recherchée entre les représentants du capital et du travail et réalisée en fait uniquement dans un cas précis : celui des industries minières et sidérurgiques depuis 1951. La *personne neutre* choisie

²⁰⁴ Sur ces questions, voir René Lasserre, "Concertation sociale et gestion des ressources humaines dans l'entreprise", in : *L'Etat de l'Allemagne*, 1995.

Voir également Hassenteufel, P., 1990, pp. 21-37, Sellier, F., 1990, pp. 41-58, Rehfeldt, U., 1990, pp. 59-80

²⁰⁵ Nous rejoignons ici l'avis d'Udo Rehfeldt qui propose ce terme pour traduire *Mitbestimmung*, op. cit., p. 59

conjointement par les représentants des salariés et ceux des actionnaires tranche en cas de désaccord. De la même manière, une instance de conciliation intervient si les représentants du personnel au Conseil d'entreprise et la Direction ne réussissent pas à trouver un compromis. En fait, ces instances de régulation interviennent assez rarement : une observation attentive de l'entreprise allemande permet de comprendre que l'harmonie est le principe latent. L'espace de travail est un lieu de paix sociale, puisque, rappelons-le, la grève ne peut pas être déclenchée dans l'entreprise, mais seulement à l'extérieur, et par le syndicat de branche. Nous retrouvons ici une notion fondamentale de la culture allemande qui est l'autorité de proximité intériorisée. Ce concept exclut la notion de conflit social à l'intérieur de l'entreprise. Ceci ne signifie en aucun cas comme l'ont longtemps cru les Français mal informés, que l'on pactise avec le patronat. Le pouvoir du Conseil d'Entreprise est réel, et le taux de syndicalisation²⁰⁶ beaucoup plus élevé qu'en France, puisque le syndicat IG Metall, à lui seul, a autant de membres que l'ensemble de tous les syndicats français. Les conventions collectives donnent lieu à des résistances importantes qui, on l'a vu récemment, peuvent entraîner des grèves longues et dures ; le climat d'harmonie et de consensus dans chaque entreprise n'en est pas pour autant affecté, puisque tout salarié allemand peut très bien se réclamer d'une double allégeance, interne par rapport à l'entreprise, externe par rapport à son syndicat qui, malgré la présence des personnes de confiance, n'est pas représenté en tant qu'institution à l'intérieur de l'entreprise. Il y a donc une véritable séparation entre la gestion économique et la défense des intérêts des travailleurs. Signalons également la logique allemande de la segmentation syndicale par régions, par branches et par métiers s'opposant à une représentation syndicale dissensuelle. Dans la plupart des entreprises françaises, cinq syndicats aux tendances politiques différentes essaient de cohabiter. Dans les nombreux séminaires que nous avons animés pour les partenaires sociaux, les collègues allemands considéraient la multiplicité des syndicats français comme une grande faiblesse. Leurs homologues français trouvaient extrêmement suspects les notions de parité ; la notion de directeur du travail, *Arbeitsdirektor*, dépassait leur entendement. Il s'agit, rappelons-le, dans les industries minières et sidérurgiques, d'un des membres du directoire qui ne peut être désigné ou révoqué contre la volonté de la majorité des représentants des salariés au Conseil de surveillance. Ceci signifie souvent qu'il est nommé par les syndicats avec l'accord des actionnaires et donc, pour survivre, condamné à produire du consensus entre des intérêts pour le moins divergents.

²⁰⁶ Début 1997, il est d'environ 40 % pour l'Allemagne, et de 10 % pour la France.

En France, le rôle des délégués du personnel²⁰⁷ est culturellement très significatif : leur fonction est de présenter les réclamations individuelles et collectives aux employeurs, mais ces derniers ne sont pas tenus de répondre. L'entreprise semble développer une logique d'affrontement où nous retrouvons toujours une relation complexe entre direction centrale et base. La gestion sociale est centralisée par la direction ; la distance hiérarchique longue se manifeste également à ce niveau :

“ La gestion française a un caractère plus administratif (liée à des décisions de la direction du personnel) que technique (...) ce qui est lié au type de maîtrise de commandement caractéristique de l'entreprise française par opposition à la maîtrise de coopération technique et de formation professionnelle du Meister de l'entreprise allemande. D'où la tendance française à faire remonter tout conflit particulier à la direction (...) Dans les entreprises allemandes, même si on retrouve les fonctions d'enregistrement et d'harmonisation dans les services du personnel, les échelons de la fabrication ont plus d'autonomie dans le domaine des décisions conflictuelles et corrélativement, les chefs du personnel et les directions s'immiscent moins dans le domaine de la production (...). Un ingénieur nous déclarait passer 60 % de son temps à apaiser les disputes²⁰⁸. ”

On voit, par cet exemple, à quel point deux logiques antagonistes s'affrontent dans l'organisation de l'entreprise. D'un côté, une référence permanente à une autorité centrale éloignée des ateliers et devant s'immiscer à tout moment, de l'autre, un désir de tout régler sur place au nom de l'autorité de proximité.

Sellier parle, dans le cas de la France, de stabilité conflictuelle difficilement explicable²⁰⁹. On ne peut s'empêcher de penser ici à l'adéquation entre le social et le culturel, et à l'équilibre dont parle d'Iribarne entre le rationnel et le traditionnel²¹⁰.

Comment ne pas reconnaître en filigrane, à travers ce système de l'esprit français, l'expression de la grogne, de la fronde, de la bravade individuelle par rapport à l'attirance-répulsion du pouvoir central ? De même, le modèle social allemand, malgré les difficultés qu'il traverse en ce moment, répond à une profonde logique de coopération, de lente et parfois douloureuse élaboration d'un consensus inévitable qui permet au groupe de former un tout organique.

²⁰⁷ Voir Sellier, F., op. cit., p. 52

²⁰⁸ *ibid.*, p. 55

²⁰⁹ *ibid.*, p. 52

²¹⁰ D'Iribarne, P., 1989, p. 263

Comme le fait remarquer René Lasserre²¹¹ :

“ Plutôt que d'exposer l'entreprise aux tensions inutiles et aux incertitudes que représente un pilotage social au gré des rapports de force, ces mécanismes de concertation conduisent, au contraire, à associer le personnel aux choix de l'entreprise et à faire de celle-ci une communauté sociale et humaine (Betriebsgemeinschaft) orientée vers l'objectif commun de la réussite collective. ”

Culture et management

Nous avons vu qu'une approche sociétale conduit à donner à l'acteur une identité qui, dans le cas de la France et de l'Allemagne, va tout à fait dans le sens d'une forte imprégnation culturelle : prétendre que lesdits acteurs ne dépendent que du système est une hypothèse minimaliste peu satisfaisante. On ne peut guère nier que l'authentique codétermination qui règne dans les industries minières et sidérurgiques allemandes depuis 1951 s'explique par le désir des Alliés de satisfaire les syndicats dans la branche considérée comme la plus impliquée dans le militarisme nazi. Mais il n'est pas moins indéniable que, si cette greffe avait été totalement artificielle, elle n'aurait pas pris. Le compromis allemand n'est pas uniquement produit par un construit qui existerait sans aucun lien avec des facteurs culturels forts.

Ce raisonnement peut être poursuivi dans le domaine du management. Un des interviewés allemands, manager d'une filiale d'un groupe français, ramène les différences dans les styles de commandement à la forte influence exercée en Allemagne par le modèle de Herzberg²¹² :

“ Depuis vingt ans et plus, nous sommes formés au modèle de Herzberg et nous avons intériorisé l'idée qui consiste à déléguer les décisions, c'est-à-dire en fait, que nous obtenons aussi de la part de nos supérieurs assez de marge de manœuvre pour prendre nos propres décisions (...). Dans une société française, on décide de manière centraliste, et c'est souvent peu transparent. ”

Herzberg a abordé le problème de la motivation d'une façon originale : à l'inverse des études précédentes qui se consacraient uniquement aux éléments qui influent, soit sur les attitudes des travailleurs à l'égard du travail, soit sur les effets des comportements au travail, Herzberg décida d'étudier simultanément les facteurs, les attitudes et les effets²¹³. Les dirigeants d'entreprise de l'époque

²¹¹ Lasserre, R., 1995, p. 347

²¹² Herzberg, F, 1965, 1966

²¹³ Dans des usines de Pittsburgh et de sa banlieue, on interrogea des salariés de différents niveaux hiérarchiques en leur demandant de relater des événements se situant à un moment où ils étaient soit très satisfaits, soit très mécontents de leur vie professionnelle. L'analyse montra que les origines de la satisfaction sont différentes de celles du mécontentement et qu'il ne suffit pas

furent vivement intéressés par des travaux qui conduisaient, comme ce fut le cas chez American Telephone & Telegraph, à définir des zones naturelles de responsabilité et des tâches logiques, mais aussi davantage de contrôle et de responsabilité en relation avec le travail, ce qui met forcément l'exécutant en prise avec certains aspects managériaux de son travail.

Il serait évidemment possible de relire une partie des interviews réalisées dans les entreprises à partir de ces principes managériaux. Quelques éléments caractéristiques du style allemand, l'autonomie dans la tâche, la stricte délimitation d'un domaine de compétence, la moindre dépendance, une fois le travail engagé, par rapport à la hiérarchie, s'expliqueraient facilement par l'influence des théories de Herzberg. Mais plusieurs objections peuvent être faites : tous les théoriciens du management ont une diffusion à peu près semblable en Europe. Le même raisonnement pourrait être tenu à propos des différents ouvrages qui envahirent peu à peu les grandes entreprises²¹⁴. En fait, toutes ces théories du management ont été largement exportées d'une manière normative, sans aucune précaution d'adaptation aux cultures. Leur réussite dans un pays donné livre au moins autant d'informations sur le fonds culturel qui les caractérise que sur la validité de telle ou telle approche.

La vogue française des cercles de qualité déclencha également un certain étonnement dans une des filiales allemandes que nous avons étudiées : cette pseudo-révolution correspondait pour les Allemands pratiquement à la façon "naturelle" - en l'occurrence culturelle - de travailler. En France, en revanche, ils représentent essentiellement une mode qui n'a jamais réussi à s'ancrer dans le management. La cause en est le phénomène de rejet lié à la culture française :

"Les fameux 'cercles de qualité' paraissent loin de tenir toutes leurs promesses. Leurs débuts sont généralement marqués par une certaine euphorie. Puis ils vieillissent mal, tendant après deux ou trois ans de fonctionnement à s'essouffler, voire à être mis en sommeil. Sans doute suscitent-ils au départ des réactions très favorables de leurs participants, honorés de sentir qu'on prend enfin leur avis en considération. Et beaucoup d'entreprises se réjouissent de leurs effets sur la motivation des ouvriers - effet qui leur semble plus important que la contribution immédiate des suggestions retenues à l'efficacité opérationnelle des ateliers -. Mais les résistances de ceux dont les prérogatives se trouvent mises en cause ne tardent pas à se manifester. Et si l'on

d'isoler un facteur pour résoudre les problèmes de motivation de l'entreprise. Une distinction fut opérée entre les facteurs de motivation et les facteurs d'hygiène. Il faut donc séparer la politique de l'entreprise, les conditions de travail et les relations avec les collègues, permettant d'éviter le mécontentement, des facteurs réellement motivants tels que la reconnaissance d'un travail bien fait et la possibilité d'avoir davantage de responsabilités.

²¹⁴ Citons pour mémoire Mac Gregor, D., 1960, Blake, R., Mouton, J., 1965, Vroom, V., 1964

*veut que leur succès soit durable, il faut, là encore, les inscrire dans le fonctionnement 'normal' d'une organisation française*²¹⁵. ”

L'application d'une théorie qui se veut universelle passe donc par l'adaptation culturelle. La direction par objectifs, qui fut peut-être la plus célèbre des techniques de management, et qui vise à orienter tout le monde vers les résultats de l'entreprise²¹⁶, présuppose de la part des collaborateurs de l'entreprise quelques caractéristiques liées à une culture :

- pouvoir réellement négocier avec un chef ;
- vouloir se distinguer par ses performances ;
- accepter de prendre des risques.

La version allemande du management par objectifs constituera une transformation du modèle originel, accentuant le rôle de l'équipe dans la mise au point des objectifs et affaiblissant le risque individuel. La notion de compromis collectif, pilier de la culture allemande, s'infiltré dans cette technique de management pour devenir une Direction par accord sur les objectifs ou *Führung durch Zielvereinbarung*.

La version française, elle, devient *Direction participative par les objectifs*, ce qui correspond à l'époque à une aspiration très soixante-huitarde. En fait, il s'agit là d'un vœu pieux. Cette technique de management correspond bien, une fois de plus, à l'aspiration égalitariste de la société française ; en aucun cas, elle ne rend compte de la dépendance d'une autorité critiquée, et tout à la fois personnalisée. La distance hiérarchique française satisfait autant les subordonnés que les supérieurs, et l'intériorisation des objectifs ne correspond pas à la culture française :

“ Je pense que la direction participative par les objectifs est terminée, mieux, elle n'a jamais commencé, et elle ne commencera jamais tant que se perpétuera, en France, cette confusion entre idéologie et réalité (...). Ouvriers, employés, cadres, cadres supérieurs, patrons français appartiennent bien au même système socioculturel qui entretient les relations de dépendances de niveau à niveau. Système uni ne pèse qu'aux déviants ? La D.P.O est une structure génératrice d'angoisse alors que le rôle de la structure est de protéger contre l'anxiété. ”

L'exemple de l'organisation matricielle nous fournit une deuxième illustration de la difficulté de l'implant dans certains systèmes culturels. Ce système d'organisation qui, on le sait, prévoit au moins deux chefs pour chaque subordonné, se traduit essentiellement par deux lignes qui s'entrecroisent en per-

²¹⁵ D'Iribarne, Ph., 1989, p. 126

²¹⁶ Voir l'ouvrage de référence de Peter Drucker, 1955, ainsi que le commentaire de Bollinger, D., Hofstede, G., 1987, pp. 209-211

manence, un niveau fonctionnel correspondant aux différents pays, et un niveau opérationnel correspondant aux différents produits. La lourdeur du système est certes évoquée des deux côtés, rendant parfois difficile l'exécution du travail quotidien, mais des appréciations différentes se font jour. Dans nos différentes enquêtes, les Français que nous avons interrogés se plaignent souvent de situations bloquées et semblent avoir du mal à s'identifier à deux responsables :

“ Quand le patron du Länderbereich et le responsable mondial du produit ne sont pas d'accord, qu'est-ce qu'on fait, hein ? Eh bien, rien, justement, c'est là qu'est le problème (...). ” F

Cette double dépendance est souvent vécue comme un facteur de division et de rapport de forces permanent entraînant lenteur, retard, voire incapacité à prendre les décisions. De leur côté les Allemands, sans faire une analyse totalement différente, mettent plus l'accent sur le renforcement de l'aspect collectif ou collégial du processus.

“ Plus il y a gens qui réfléchissent à une décision, plus grandes sont les chances qu'elles soient bonnes. ” A

Et ils insistent pour que les rôles et la répartition des tâches soient parfaitement définis.

L'interculturel comme outil de gestion

Nous aimerions ici conclure par le témoignage d'un ingénieur allemand, en poste dans la filiale française de son groupe depuis deux ans et responsable de l'entretien de l'ensemble de l'usine. Il nous a rapporté, un mois après la présentation et l'analyse de l'enquête effectuée lors d'un séminaire dans la société, une anecdote qui illustre à la perfection l'utilisation de l'interculturel comme outil de gestion. Nous la présentons, traduite dans son intégralité.

“ L'organisation de l'unité était centralisée et classée en fonction des compétences techniques. Les différents groupes étaient respectivement responsables de l'ensemble du terrain. L'augmentation du volume de travail et l'agrandissement de la surface occupée atteignaient leurs limites. Il était de plus en plus évident qu'aucun collaborateur n'était plus en mesure de s'occuper de l'ensemble du terrain dans son domaine.

Pour moi, la solution était évidente. En Allemagne, l'organisation de ces activités est décentralisée. Il fut donc décidé de créer des équipes polyvalentes auxquelles fut déléguée la responsabilité globale pour une surface donnée. Face à ces équipes polyvalentes et décentralisées se trouvaient désormais des services centraux sous leur ancienne forme, c'est-à-dire regroupés par compétence, qui avaient la tâche de soutenir les équipes décentralisées en cas de difficultés et d'assumer les tâches d'intérêt commun.

C'est précisément à cette intersection que les difficultés commencèrent. Les collaborateurs se plaignaient de plus en plus, prétendant qu'ils ne voyaient pas clairement ce qui relevait d'une tâche commune et d'une tâche spécifique à un secteur. Comme les plaintes restaient très générales, il fut décidé d'étudier des cas concrets pour trouver une solution. Après des débuts prometteurs, on constata vite que la discussion dérapait. On remettait de plus en plus souvent des problèmes de recoupement de tâches sur le tapis, et certains cas qui semblaient réglés étaient à nouveau évoqués et amplifiés. Ils prenaient des proportions telles qu'il me fallut réaliser que les collaborateurs français se contentaient de parler des problèmes en attendant finalement que la solution vienne sous forme d'une décision prise par la hiérarchie.

C'est ici que je profitais de l'expérience accumulée pendant le séminaire 'communication interculturelle'.

Que s'était-il passé ?

1) La société française a par tradition une organisation centralisée avec de nombreux niveaux intermédiaires. Cette structure se retrouvait dans l'organisation initiale de l'unité. La nouvelle structure, décentralisée 'à l'allemande', présupposait que les collaborateurs de tous les niveaux se mettraient d'accord en discussions de groupes et résoudraient entre eux les problèmes de chevauchement et de recoupement. Cette situation était complètement nouvelle, étant donné que jusque-là, on s'attendait à ce que les problèmes soient résolus par une hiérarchie supérieure.

2) Tenter de résoudre les chevauchements en se donnant un but (nouvelle organisation) et en abordant les problèmes de détail point par point afin de les régler, a forcément été, d'un point de vue français, pris pour de l'amour du détail à l'allemande.

Nous avons résolu le problème en renonçant à aborder les questions de détail.

Au lieu de cela, une définition a été fixée par la direction de l'unité et a été présentée aux collaborateurs. L'idée générale était : les responsables des secteurs décident chacun pour soi en totale souveraineté de ce qu'ils traitent par eux-mêmes et de ce qu'ils laissent aux services centraux. La direction se garde le droit d'intervenir dans des cas particuliers pour corriger la tendance, s'il apparaît que c'est dans l'intérêt général.

A la fin de la réunion où cette idée avait été présentée, tout le monde poussa un grand soupir de soulagement, et les collaborateurs se déclarèrent très contents d'avoir enfin clairement compris comment ça allait se passer. " A

Dans ce cas personnel, il s'agit bel et bien de la résolution d'un conflit de nature interculturelle. Les erreurs d'appréciation sont inévitables et risquent fort de le rester. Les réactions sur le vif conduisent souvent chacun, comme nous l'avons vu, à s'adapter à la situation en puisant largement dans son stock culturel. Après quatre jours d'initiation interculturelle, le responsable continue néanmoins à fournir une réponse " allemande " au problème. Mais très vite, un effort de réflexion le conduit à s'interroger sur les raisons de son échec et à adapter une décision appropriée à la culture environnante. Le succès est immédiat.

Ce cas nous montre bien l'intérêt que représente cette approche. Il nous semble fondamental de pousser les Français et les Allemands qui travaillent ensemble, *a fortiori* lorsqu'il s'agit de sociétés intégrées, à étudier en commun la façon de traiter les problèmes quotidiens qui vont de la conduite efficace de réunion au management réussi d'une équipe ou d'une entreprise. C'est assurément à ce prix que les différences culturelles peuvent mener à un traitement stratégique nouveau conduisant non plus seulement à surmonter des obstacles, mais aussi à faire fructifier des ressources.

CONCLUSION

Ainsi s'achève notre voyage au cœur des entreprises. Des spécificités culturelles françaises et allemandes sont clairement apparues, indépendamment des secteurs concernés. Nos observations convergent dans des domaines aussi différents que la chimie, la métallurgie, les télécommunications, l'électronique, l'aéronautique, l'automobile ; les études de cas présentées ont montré à quel point le manque de connaissance de l'autre culture, l'urgence des situations et les réflexes identitaires pouvaient entraîner difficultés et dysfonctionnements. De plus, nos conclusions semblent également s'appliquer hors de l'entreprise industrielle qui a constitué le terrain exclusif de ce présent travail. Nous avons, depuis, constaté d'étranges similitudes dans d'autres sphères de la société : différentes missions effectuées au Corps européen de Strasbourg et dans la Brigade franco-allemande, mais aussi, dans le domaine de la Coopération Transfrontalière, auprès de hauts-fonctionnaires des deux pays en Alsace et dans le Bade-Wurtemberg, et plus récemment chez ARTE, chaîne prétendument interculturelle, nous ont permis, dans un univers dont la culture est à première vue fort éloignée de celle de l'entreprise, d'identifier les mêmes orientations franco-allemandes.

Tout en décrivant l'étrange alchimie à l'œuvre dans la coopération franco-allemande, nous avons cherché à dépasser les traits culturels découpés arbitrairement, et qui fournissent matière à bon nombre de préjugés. Notre but était de révéler l'intelligence singulière et la cohérence interne de chaque système. Les liens entre des tendances dominantes dans les entreprises de cette fin de XX^e siècle et les racines historiques, familiales, religieuses, éducatives sont indéniables. Réussir le management de la coopération implique également la prise en compte de différences imputées à juste titre à d'autres sources : la structure de la personnalité, l'âge, le sexe, l'appartenance sociale, la région, la culture de l'entreprise ou du métier. Une mise en garde s'impose donc : nous ne sommes

pas uniquement des produits figés de cultures du passé ou des humains préprogrammés reproduisant mécaniquement des comportements français ou allemands.

“ A chaque étape du parcours d’un individu ou d’un pays, la volonté de durer rencontre l’imprévu et le poids des habitudes affronte l’événement : la dynamique nationale se nourrit aussi de l’instabilité des systèmes culturels et des contraintes externes qui agissent sur eux²¹⁸. ”

Nous rejoignons ici l’opposition, chère aux économistes et aux philosophes, entre le principe de parcimonie universelle et le principe d’action intelligente. Le premier principe, appliqué à l’approche des cultures, nous fait comprendre que notre stock culturel, par habitude, par confort, voire par paresse, nous donne le modèle du bien-faire, nous permet d’optimiser une fonction bien connue ; utilisé seul, il conduit à une vision contraignante qui ferait de l’homme un automate culturel. Le deuxième principe enrichit le premier et rétablit la liberté humaine, la stratégie de l’acteur, diront les sociologues des organisations : il nous rapproche en cela de la critique du jugement de Kant et du concept fondamental de téléologie. L’homme établit son jugement par rapport à un projet ; il invente des comportements adaptés à ses finalités. En d’autres termes, il cherche à satisfaire ses exigences en inventant une réponse qui n’existe peut-être pas encore ou, pour reprendre l’heureuse formule de Marx :

“ L’abeille confond, par la structure de ses cellules de cire, l’habileté de plus d’un architecte. Mais ce qui distingue dès l’abord le plus mauvais architecte de l’abeille la plus experte, c’est qu’il a construit la cellule dans sa tête avant de la construire dans la ruche²¹⁹. ”

Le message le plus important qu’il faut transmettre ici *mutatis mutandis* aux artisans de la coopération franco-allemande, c’est qu’ils sont plus architectes qu’abeilles. En effet, ils ne se réduisent pas à des produits de systèmes socio-culturels nationaux, ce qui serait une vision dangereusement déterministe ; ils demeurent aussi des acteurs libres, capables de s’adapter aux différentes contraintes en jouant sur la richesse des deux cultures, perçues désormais non plus comme des obstacles à surmonter, mais comme des ressources nouvelles à faire fructifier.

Certes, cet enrichissement réciproque indispensable n’est encore trop souvent qu’un vœu pieux. Au-delà de l’enquête interculturelle, mon expérience de consultant me conforte depuis une dizaine d’années dans l’idée d’une

²¹⁸ Burguière, A., Revel, J., 1993, p. 12

²¹⁹ Marx, K., cité in : Lemoigne, J. L., 1990, p. 22

persistance forte du poids culturel que représentent la culture tribale ou communautaire pour l'Allemagne, la culture royale et impériale pour la France. Face à la pression exercée sur les deux pays par la culture marchande et l'introduction rapide de la culture informationnelle mondiale, les deux pays devront très vite choisir des réponses qui représenteront un savant équilibre entre l'utilisation du stock culturel et l'avancée vers de nouveaux choix. Observons les avantages respectifs de chaque culture : le système allemand élimine les surprises, crée une forte cohésion ; la segmentation des tâches qui le caractérise produit des fonctions très bien définies, des spécialistes très compétents dans leur domaine, des délégations de décisions. Le modèle français présente l'énorme avantage d'une grande réactivité, laisse à l'individu une importante marge de manœuvre dans l'application, permet une approche globale et transversale des sujets et pousse à l'improvisation et à la créativité. Leurs inconvénients respectifs sont également mesurables : ils paralysent autant la progression des deux pays que l'épanouissement des individus au travail. Il s'agit pour l'Allemagne d'un cloisonnement très marqué, conduisant à des synthèses difficiles et à peu de réactivité, une méfiance par rapport au changement rapide, et une tendance à s'appuyer trop systématiquement sur des systèmes éprouvés. Pour la France, le poids de la hiérarchie, l'interventionnisme arbitraire du chef et les changements trop fréquents d'orientation restent un fardeau lourd à porter ; l'incapacité à déléguer, ne serait-ce que des micro-décisions, est un frein réel à l'efficacité des organisations et au développement des individus. Il devient urgent pour la France et l'Allemagne de réaliser que certaines solutions héritées de nos cultures nationales ne sont plus en mesure de résoudre les problèmes complexes posés par le défi de la mondialisation.

La compétence interculturelle - il est bon de le souligner - ne s'acquiert pas uniquement par la connaissance d'autres cultures, mais dépend également de deux éléments évoqués en introduction : la sensibilité à la différence - *awareness* - et la mise en œuvre, - *implementation*. Il s'agit d'abord de réaliser que ce qui nous semble " contre-nature " est toujours défini par rapport à une norme liée à notre propre culture : notre première ignorance rédhibitoire est celle de notre propre conditionnement. Sortir de notre vision ethnocentrique, c'est avant tout comprendre que notre système de références n'est pas universel. Mais la sensibilité à la différence et sa compréhension en profondeur ne portent leurs fruits que si la mise en œuvre d'une mixité innovante dans l'organisation est réelle. Ceci présuppose de la part du top management une affirmation sans ambiguïté - traduite par une communication forte - de la volonté d'internationaliser les équipes, une définition exacte des périmètres et, pour les postes-clés, un choix d'acteurs dont la stratégie personnelle ne soit pas incompatible avec celle de la société qui s'ouvre à la coopération. Le développement de la confiance exige une maîtrise parfaite des incontournables mécanismes de la

coopération²²⁰ : la peur de perdre, l'attrait de l'enrichissement réciproque, la tentation de tricher.

Une fois ces obstacles levés, l'expérience culturelle peut être transmise à l'aide d'outils constituant peu à peu une mémoire vivante. Comment capitaliser et stocker cette connaissance, comment la faire vivre dans une entreprise franco-allemande ? Comment l'interculturel, d'abord étrangement perçu par la majorité des salariés des deux pays, s'est-il transformé dans certaines organisations en fleuron emblématique de la culture de l'entreprise et en facteur privilégié de motivation et de rapprochement des équipes binationales ? C'est ici que l'organisation binationale prend tout son sens, car elle représente un terrain d'innovation passionnant. Notre plus grande fierté est de contribuer à redonner tout son sens à l'expression tant galvaudée de ressources humaines : permettre aux acteurs de la coopération franco-allemande, non seulement de réfléchir sur l'origine de leurs différences, mais aussi d'apprendre à utiliser les avantages respectifs de chaque culture pour progresser ensemble.

²²⁰ Voir le PAT Miroir (peurs/attrait/tentations) mis au point par Gilles Le Cardinal à l'université de Compiègne.

BIBLIOGRAPHIE

ATTALI J., *Les Trois mondes*, PUF, Paris, 1981

ADLER N., *International Dimensions of Organizational Behavior*, Kent Publishing Company, Boston, Massachusetts, 1986

AXTELL R. E., *Do' and Taboos Around the World*, Wiley Press, New York, 1985

BAIER L., *Firma Frankreich, eine Fabrikbesichtigung*, Wagenbach, Berlin, 1988

BARSOUX J. L., LAWRENCE P., *Management in France*, Cassell, London, 1990

BARTLETT C. A., GHOSHALL S., *Le Management sans frontières*, Les Editions d'Organisation, Paris, 1991

BAUER M., BERTIN-MOUROT B., *L'Etat, le capital et l'entreprise au sommet des grandes entreprises : comparaison franco-allemande*, Etude du CNRS, Paris, 1992

BOLLINGER D., HOFSTEDE G., *Les Différences culturelles dans le management*, Les Editions d'Organisation, Paris, 1987

BOMMENSATH M., *Secrets de réussite de l'entreprise allemande*, Les Editions d'Organisation, Paris, 1991

BOURDIEU P., *Ce que parler veut dire : l'économie des échanges linguistiques*, Fayard, Paris, 1982

BURGUIERE A., REVEL J., *Histoire de la France : les formes de la culture*, Seuil, Paris, 1993

BURMEISTER I., *Meeting German Business*, Atlantik-Brücke, Hambourg, 1985

BURNETT L., *Die Bundesdeutschen 1977 : Irrational und konservativ*, Ergebnisse einer Großumfrage, Leo Burnett Werbeagentur, 1977

CAMILLERI C., COHEN-EMERIQUE M., *Chocs de cultures : concepts et enjeux pratiques de l'interculturel*, L'Harmattan (coll. Espaces Interculturels), Paris, 1989

CAMILLERI C., VINSONNEAU G., *Psychologie et culture, concepts et méthodes*, Armand Colin, Paris, 1996

CHEVAL R., "Cent ans d'affectivité franco-allemande ou l'ère des stéréotypes", *Revue d'Allemagne*, tome IV, n° 3, 1976

CROZIER M., *Le Phénomène bureaucratique*, Seuil, Paris, 1963

CROZIER M., *La Société bloquée*, Seuil, Paris, 1971

CROZIER M., FRIEDBERG E., *L'Acteur et le système : les contraintes de l'action collective*, Seuil, Paris, 1977

DEAL T. E., KENNEDY A. A., *Corporate Cultures. The Rites and Rituals of Corporate Life*, Addison-Wesley, Reading, 1982

DECOURTEIX G., PATEAU J., *La Nouvelle Allemagne, relations internationales*, Ministère de l'Economie, des Finances et du Budget, Centre de Formation Professionnelle et de Perfectionnement, Paris, 1991

DEMORGON J., *L'Exploration interculturelle*, Armand Colin, Paris, 1991

DEMORGON J., PATEAU J., "Cultures nationales et entreprises internationales. Vers une écologie mentale interculturelle", *Intercultures* n° 23, 1993

DEMORGON J., *Complexité des cultures et de l'interculturel*, Anthropos, Paris, 1996

DRUCKER P. F., *The Practice of Management*, Harper & Row, New York, 1955

DÜLFER E., *Personelle Aspekte im internationalen Management*, Erich Schmidt Verlag, Berlin, 1983

DUMONT L., *Essais sur l'individualisme*, Seuil (coll. Points Essais), Paris, 1983

DUMONT L., *Histoire culturelle de l'Allemagne*, PUF (coll. Questions), Paris, 1989

DUMONT L., *L'idéologie allemande : France-Allemagne et retour*, NRF/Gallimard, Paris, 1991

ELIAS N., *Über den Prozeß der Zivilisation. Soziogenetische und psychogenetische Untersuchungen.*, 2 vol., stw, 1976, Trad. fr. : *La Civilisation des mœurs*, Calmann-Lévy, Paris, 1973

ELIAS N., *Die höfische Gesellschaft, Untersuchungen zur Soziologie des Königtums und der höfischen Aristokratie*, stw, 1983, Trad. fr. : *La société de cour*, Calmann-Lévy, Paris, 1974

ESPAGNE M., WERNER M., *Transferts : Les Relations interculturelles dans l'espace franco-allemand*, Recherche sur les Civilisations, Paris, 1988

GADAMER H. G., "Die Zukunft der europäischen Geisteswissenschaften", in : *Das Erbe Europas*, Beiträge, Suhrkamp, Francfort, 1989

GAUTHEY F., RATIU I., RODGERS I., XARDEL D., *Leaders sans frontières*, MacGraw-Hill, Paris, 1988

GAUTHEY F., XARDEL D., *Le Management interculturel*, PUF, (coll. Que sais-je ?) Paris, 1990

GEBAUER G., *Culture nationale et culture d'entreprise*, Document interne OFAJ, non publié, 1991

GROSSE E. U., LÜGER H. H., *Frankreich verstehen, eine Einführung mit Vergleichen zu Deutschland*, Wissenschaftliche Buchgesellschaft, Darmstadt, 1993

HABERMAS J., *Erkenntnis und Interesse*, Suhrkamp, Francfort, 1968

HALL E. T., *The Silent Language*, Anchor Books/Doubleday, New York, 1959

HALL E. T., *The Hidden Dimension*, Garden City, Anchor Books/Doubleday, New York, 1966

HALL E. T., *Beyond Culture*, Anchor Books/Doubleday, New York, 1979

HALL E. T., *La Danse de la vie*, Seuil, Paris, 1984

HALL E. T., *Guide du comportement dans les affaires internationales*, Seuil, Paris, 1990

HARBISON F., MYERS C., *Managing in the Industrial World*, Garden City, New York/Toronto/London, 1959

HARRIS P. R., MORAN R. T., *Managing Cultural Differences*, Gulf Publishing Company, Houston, 1987

HASSENTEUFEL P., "Systèmes de représentation et enjeux de pouvoir dans l'entreprise : une comparaison France-Allemagne", *Revue de l'IREs*, 1990/3

- HEGEL G. W. F., *Ästhetik*, BASSENGE F. (dir.), vol. 2, Frankfurt a.M., sd.
- HERTERICH K. W., *Mitarbeiter in Frankreich*, Luchterhand Verlag, Neuwied, 1984
- HERTERICH K. W., *Unternehmensführung in Frankreich*, Deutsch-Französische Führungs- und Personalberatung, Gersthofen, 1991
- HOFSTEDE G., *Vivre dans un monde multiculturel*, Les Editions d'Organisation, Paris, 1994
- HERZBERG F., *The Motivation to Work*, John Wiley, New York, 1959
- HUNOUT P., *L'entreprise et le droit du travail : une comparaison franco-allemande*, CIRAC, Paris, 1993
- D'IRIBARNE Ph., *La Logique de l'honneur*, Seuil, Paris, 1989
- KRAHMER C., MÜLLER-MAREIN J., *21mal Frankreich*, Piper Verlag, Munich, 1989
- KELLER E. v., *Management in fremden Kulturen*, vol. 10, Paul Haupt (coll. Betriebswirtschaft), Bern/Stuttgart, 1982
- KISSLER L., LASSERRE R., MOTHE-GAUTRAT D. J., SATTEL U., *Arbeitspolitik. Ein deutsch-französischer Vergleich*, Campus Verlag, Francfort a.M./New York, 1986
- KISSLER L., LASSERRE R., *Tarifpolitik : ein deutsch-französischer Vergleich*, Campus Verlag, Francfort a.M./New York, 1987
- KRULIS-RANDA J., "Reflexionen über die Unternehmenskultur und ihre Bedeutung für den Erfolg schweizerischer Unternehmungen", *Die Unternehmung*, n°4, 1984
- LADMIRAL J. R., LIPIANSKY E. M., *La Communication interculturelle*, Armand Colin, Paris, 1989
- LASSERRE R., "Concertation sociale et gestion des ressources humaines dans l'entreprise", in : LE GLOANNEC A. M. (dir.), *L'état de l'Allemagne*, La Découverte, Paris, 1995
- LEMOIGNE J. L., *La Théorie du système général, la théorie de la modélisation*, PUF, 3^e édition, Paris, 1990
- LE GOFF J. P., *Le Mythe de l'entreprise*, Editions La Découverte, Paris, 1992
- LEENHARD J., PICHT R., *Fremde Freunde, Deutsche und Franzosen vor dem 21. Jahrhundert*, Piper, 1997, En français : *Au jardin des malentendu : le commerce franco-allemand des idées*, Babel/Actes Sud, Arles, 1997

- LOVY R. J., *Luther, Mythes et religions*, PUF, Paris, 1964
- LUTZ B., "Bildungssystem und Beschäftigungsstruktur in Deutschland und Frankreich", in : MENDIUS H. G (dir.), *Betrieb, Arbeitsmarkt und Qualifikation*, vol 1, Aspekte Verlag, Francfort a.M, 1976
- MANN T., *Considérations d'un apolitique*, Grasset, Paris, 1995
- MASLOW A. H., *Motivation and Personality*, Harper and Bross, New York, 1970
- MAURICE M., SELLIER F., SILVESTRE J.- J., *Politique d'éducation et organisation industrielle en France et en Allemagne*, PUF, Paris, 1982
- MAURICE M., SELLIER F., SILVESTRE J.-J., "Réponse à Philippe d'Iribarne", *Revue française de sociologie*, CNRS, XXXIII.1, Janvier-Mars 1992
- MIROW J., *Geschichte des deutschen Volkes. Von den Anfängen bis zur Gegenwart*, Casimir Katz Verlag, Gernsbach, 1990
- MONTESQUIEU C. d. S., *Les Lettres persanes*, Flammarion, Paris, 1972, lettre 30, (Paris, 1721)
- NADOULEK B., *Base de connaissances pour la mondialisation des cultures*, ADITECH, Ministère de la Recherche et de la Technologie, CPE, CRC, Paris, 1991
- NIPPERDEY T., *Réflexions sur l'histoire allemande*, NRF/Gallimard, Paris, 1992
- NUSS B., *Das Faust-Syndrom. Ein Versuch über die Mentalität der Deutschen*, Bouvier Verlag, Bonn/Berlin, 1993. En français : *Le Syndrome de Faust*, Editions Autrement, Paris, 1994
- OUCHI W. G., *Theory Z. How American Business Can Meet the Japanese Challenge*, Harvard University Press, 1982
- PARK K-K., *Führungsverhalten in Zusammenhang mit Wertvorstellungen und Arbeitseinstellungen der Mitarbeiter. Eine empirische kulturvergleichende Studie zwischen der Bundesrepublik Deutschland und der Republik Korea*, Dissertation, Universität Mannheim, 1983
- PASCAL B., *Les pensées. Œuvres complètes*, Editions Jacques Chevallier, Paris, 1967, Fragment 230 (B 294), (1669)
- PATEAU J., "Analyse comparative entre deux entreprises, française et allemande", *Zielsprache französisch*, 2/1991
- PATEAU J., "Das deutsch-französische Modell", *Zielsprache französisch*, 4/1992

PATEAU J., " Conflits interculturels dans les organisations franco-allemandes : de la théorie à la pratique ", *Zielsprache französisch*, 4/1993

PATEAU J., *Approche comparative interculturelle : étude d'entreprises françaises et allemandes*, thèse de doctorat, université de Paris X, Nanterre, 1994

PATEAU J., " Le management interculturel franco-allemand. De la recherche au conseil ", in : ARZT H. G., (dir.), *Europäische Qualifikation durch deutsch-französische Ausbildung ?* (Ludwigsburger Beiträge), Deutsch-Französisches Institut, Ludwigsburg, 1994

PATEAU J., " Die Lösung von technischen und organisatorischen Problemen in deutsch-französischen Unternehmen : ein interkultureller Vergleich ", in : *Frankreich Jahrbuch 1995*, Leske + Budrich, Opladen, 1996

PATEAU J., " Managementkulturen im deutsch-französischen Vergleich : zur praktischen Bedeutung historischen Wissens", in : WIERLACHER A, STÖTZEL G. (dir.): *Blickwinkel, kulturelle Optik und interkulturelle Gegenstandskonstitution*, Akten des III. Internationalen Kongresses der GIG, Iudicium, Munich, 1996

PETERS T. J., AUSTIN N., *A Passion for Excellence. The Leadership Difference*, Halstead Press, New York, 1985

PETERS T. J., WATERMAN R. H., *In Search of Excellence. Lessons from America's Best-Run Companies*, Stein and Day, 1984

PICHT R., " Die 'Kulturmauer' durchbrechen. Kulturelle Dimensionen politischer und wirtschaftlicher Zusammenarbeit in Europa ", *Europa-Archiv*, 42/10, 1987

PICHT R., " Annäherung oder Entfremdung ? Fragen zum sozialgeschichtlichen Gesellschaftsvergleich, Hartmut Kaelbles ", in : *Frankreich-Jahrbuch 1992*, Leske + Budrich, Opladen, 1992

PICHT R., " Die Unterschiedlichkeit der Bildungssysteme als Hauptfaktor kultureller Vielfalt ", in : Arzt H.G, (dir.), *Europäische Qualifikation durch deutsch-französische Ausbildung ?* (Ludwigsburger Beiträge), Deutsch-Französisches Institut, Ludwigsburg, 1994

POUILLON J., " L'œuvre de Levi-Strauss ", *Les Temps modernes*, n°126, 1956

RANDLESOME C., *Business Cultures in Europe*, Heinemann Professional Publishing, Oxford, 1990

REHFELD U., " Démocratie et cogestion, une mise en perspective historique ", *Revue de l'IRES*, 1990/3

RIFFAULT H., " Les Européens et la valeur travail ", *Futuribles*, n° 200, juillet-août 1995

ROMAINS J., *Portrait de l'Europe*, Gallimard, Paris, 1916

SADLER P., HOFSTEDE G., "Leadership Styles : Preferences and Perceptions of Employees of an International Company in Different Countries : IBM Europe", *Personal Research*, Study n° 5, octobre 1969

SCHAUPP D., *A Cross-Cultural Study of a Multinational Company : Attitudes of Satisfactions, Needs and Values Affecting Participative Management*, Dissertation, University of Kentucky, 1974

SCHNAPPER D., MENDRAS H., *Six manières d'être européen*, NRF/Gallimard, Paris, 1990

SELLIER F., " Comités et syndicats, situation française et comparaison France-Allemagne ", *Revue de l'IREs*, 1990/3

SIEBURG S., *Dieu est-il français ?*, Grasset, Paris, 1930

SIMONET J., *Pratiques du management en Europe : gérer les différences au quotidien*, Les Editions d'Organisation, Paris, 1992

STAEL, Mme de, *De l'Allemagne*, Garnier Flammarion, Paris, 1968, (Paris, 1810)

STEGMILLER G., *Kulturspezifische Interaktionen*, S. Roderer, Ratisbonne, 1989

STOLL A., *Asterix, das Trivialepos Frankreichs*, Dumont, Cologne, 1974

THEVENET M., *Audit de la culture d'entreprise*, Les Editions d'Organisation, Paris, 1986

THICARAJAN K., DEEP S., " A Study of Supervisor-Subordinates Influence and Satisfaction in Four Cultures ", *Journal of Social Psychology*, vol. 82, 1970

TODD E., *L'Invention de l'Europe*, Seuil, Paris, 1990

TROELTSCH E., *Deutscher Geist und Westeuropa*, réédit. Aalen 1966, (Tübingen, 1925)

UNTEREINER G., *Le Marché allemand*, Les Editions d'Organisation, Paris, 1990

URBAN S., LIPP E. M., *L'Allemagne, une économie gagnante*, Hatier, Paris, 1988

USUNIER J. C., *Commerce entre cultures*, tomes 1 et 2, PUF (coll. Gestion), Paris, 1992

VAN LIER H., “ Logique des langues européennes ”, *Le Français dans le monde*, n°224 à 234, 1989

WEBER M., *Die protestantische Ethik*, 2 vol., Johannes Winckelmann (éd.), Gütersloher Verlagshaus, Gütersloh, 1991, (GTB Siebenstern, 1920),

WIERLACHER A., *Fremdheit als Ferment*, Iudicium Verlag, Munich, 1985

ANNEXE 1

Note méthodologique sur les enquêtes menées - Limites du quantitatif

Nous évoquons brièvement au chapitre V (“Distance et pouvoir : approche quantitative”) une étude que nous avons conduite avec le concours du Département Informatique de l’université de Compiègne et que nous détaillons dans notre thèse de doctorat²²¹. Très vite, il nous est apparu que l’étude qualitative nous fournissait parallèlement des informations beaucoup plus riches. A l’inverse des pratiques traditionnelles, nous n’utilisons pas l’étude quantitative pour valider des intuitions nées d’une approche qualitative, mais beaucoup plus pour tester sur le franco-allemand le modèle de Hofstede. Au fil des mois, plusieurs éléments nous ont poussé à émettre quelques réserves sur l’intérêt de cette étude empirique, que nous avons cependant menée à son terme. Ensuite, il nous est apparu également qu’à l’exception de la distance hiérarchique, les dimensions de Hofstede se sont révélées insuffisantes à rendre compte de la réalité observée dans les entreprises françaises et allemandes.

En ce qui concerne la distance hiérarchique qui nous intéressait tout particulièrement, d’Iribarne²²² a bien montré que ce concept ne permettait pas toujours de rendre compte de toutes les nuances présentes.

Si l’on s’en tient à la mesure de la distance hiérarchique selon Hofstede, on ne définit qu’imparfaitement le management français. A aucun moment il n’est en effet question de phénomènes de désobéissance ou de rébellion qui peuvent singulièrement affaiblir une autorité lointaine. En d’autres termes, le concept hofstedien de *power distance* rend trop vite équivalents distance hiérarchique et pouvoir réel, et n’étudie pas l’ensemble des attitudes.

²²¹ 1 285 questionnaires ont été traités qui contenaient les réponses de 760 Allemands et 532 Français représentant l’encadrement moyen de huit entreprises des deux pays et se décomposaient en huit lots. Un neuvième lot fut constitué à partir d’un nombre plus réduit de questionnaires ayant circulé dans des petites et moyennes entreprises des deux pays.

²²² D’Iribarne, Ph., 1990, pp. 9-17

De la même manière, d'Iribarne fait judicieusement remarquer que dans la construction de l'indice du contrôle de l'incertitude, un des items contenant l'expression "enfreindre les règles²²³" risque fort de ne pas être lu pareillement dans tous les pays. On peut penser que là où un Américain tendra à parler de violer une règle, un Français parlera plutôt d'interpréter intelligemment son esprit. Les différences de score risquent alors de signifier simplement que la lettre des règles est prise moins au sérieux en France, et elles pourraient avoir un sens contraire à celui qui leur est attribué dans la construction de l'indicateur.

Les entreprises partenaires

La première partie de notre enquête, qui reçut le soutien de la Fondation Robert Bosch, fut centrée sur trois filiales françaises et trois filiales allemandes de grandes entreprises représentant des secteurs industriels très liés à l'université technologique de Compiègne (UTC) : la chimie, l'automobile, l'électronique et la sidérurgie. Il nous parut tout de suite plus judicieux de centrer l'étude sur les filiales : nos premiers contacts nous ont montré immédiatement que les maisons-mères semblaient moins préoccupées par les difficultés de communication.

Il fut, pour cette raison, décidé d'enquêter dans des filiales des deux pays fabriquant des produits comparables. Nous avons alors formulé l'hypothèse suivante : les difficultés ressenties par les filiales des deux pays ne sont pas exactement de même nature et sont sensiblement modifiées par le facteur culturel.

Le contact fut la plupart du temps établi d'abord avec les filiales, mais les partenaires de la maison-mère furent également interrogés. Le but était d'identifier les problèmes récurrents dans la communication franco-allemande. Il s'agit donc plus ici d'une enquête que d'une étude de terrain : nous ne pouvons en aucun cas nous prévaloir, par cette méthode, d'explications concernant l'ensemble de chaque entreprise.

²²³ Voir *Item 3* - Les règles d'une entreprise ne devraient pas être enfreintes par un employé, même s'il pense que c'est dans l'intérêt de celle-ci.

Le choix des interviewés

Pour des raisons pratiques, nous avons décidé d'entrer en contact, dans chaque entreprise avec une catégorie relativement homogène de collaborateurs représentant les niveaux moyens d'encadrement des entreprises²²⁴. Au cours des différentes interviews, nous avons fait apparaître bon nombre de déterminants sociaux (âge, sexe, ancienneté dans l'entreprise, etc.) permettant de nuancer notre analyse. Nous avons pu ainsi nous entretenir dans chaque entreprise avec une trentaine de collaborateurs, composant le *middle management* au sens élargi, des chefs de projets aux responsables de département. Le fil conducteur fut par la suite la logique du travail commun, ce qui conduisit à de légères distorsions : il est clair qu'un responsable de département d'une filiale pourra avoir comme partenaire dans la maison-mère un chef de projet, et que le partenariat n'équivaut pas toujours exactement à un même niveau hiérarchique. Nous avons souvent bénéficié de l'éclairage d'un collaborateur décalé par rapport au groupe étudié : nous avons ainsi interviewé occasionnellement des secrétaires ou des présidents associés, de très près ou de très loin, au déroulement de certaines opérations.

Vers l'entretien semi-directif

A la suite d'un séminaire de spécialité organisé à l'UTC en mars 1991, nous avons choisi l'entretien semi-directif comme principal outil d'analyse.

Le séminaire de mars 1991 permet de définir un modèle d'interview.

Tous les entretiens ont été effectués

- dans la langue maternelle de l'interviewé ;
- par un de ses compatriotes.

Il s'agissait là d'une garantie minimum : " l'intervieweur doit, dans la mesure du possible, posséder le code linguistique nécessaire pour interroger le sujet, c'est-à-dire utiliser éventuellement le langage propre du sujet²²⁵ ".

²²⁴ Si l'on se réfère au PCS (code des Professions et Catégories socioprofessionnelles de l'INSEE), il s'agit essentiellement du groupe 3 :

- 37 Cadres administratifs et commerciaux des entreprises
- 38 Ingénieurs, cadres techniques d'entreprise et parfois du groupe 4
- 46 Professions intermédiaires administratives et commerciales des entreprises
- 47 Techniciens

²²⁵ Giacobbi, M., Roux, J. P., *Les techniques qualitatives : de l'interview à l'étude de terrain*, Hatier, 1990, p. 189

L'entretien

Le protocole d'interview a été défini comme suit :

- se présenter brièvement ;
- demander à la personne si elle est au courant de l'enquête ;
- s'assurer qu'elle est bien d'accord pour participer à l'entretien et être enregistrée ;
- lui expliquer pourquoi elle a été choisie ;
- présenter la technique de l'entretien semi-directif ;
- annoncer le début de l'enregistrement et insister sur son anonymat ;
- poser la première question.

Cette série de précautions était indispensable. Notre expérience nous a appris que le niveau d'information variait considérablement en fonction des entreprises et des services. Malgré l'importance accordée à la préparation (contact pris longtemps à l'avance, promesse de la direction des ressources humaines de transmettre notre fiche d'information), les interviewés étaient loin d'offrir tous le même profil. Au risque de verser dans la caricature, évoquons deux cas extrêmes représentés par un cadre allemand qui avait rédigé trois pages avant l'entretien, et un responsable français qui fut rattrapé de justesse à la sortie de son bureau, ayant oublié le rendez-vous²²⁶.

²²⁶ Nous avons par ailleurs développé dans notre thèse de doctorat (pp. 155-165) les raisons du passage de l'entretien non-directif à semi-directif, ainsi que la technique d'analyse de contenu.

ANNEXE 2

L'interculturel et les étudiants de Compiègne

L'université de Compiègne, qui forme des ingénieurs à Bac+5, prévoit, dès les quatre premiers semestres, deux stages de quatre semaines proposés par les étudiants ou le service des stages. Ils permettent aux étudiants de découvrir l'entreprise par la base et de comparer la position d'ouvrier ou d'exécutant de bas niveau en France et à l'étranger. Etant depuis de nombreuses années responsable de plusieurs unités de valeur correspondant au stage à l'étranger²²⁷, il me fut aisé d'orienter et d'adapter ce stage à l'approche interculturelle. Une formation à la communication interculturelle²²⁸ est également proposée aux étudiants désirant tirer profit de leurs stages à l'étranger. Les étudiants de l'UTC doivent encore effectuer deux stages longs de six mois lors de leurs deux dernières années. Un tiers environ effectue l'un des deux stages à l'étranger. Là encore, il a été possible d'utiliser la présence des étudiants français de l'UTC dans des entreprises allemandes. En l'espace de six ans, plus de cent témoignages ont constitué une première base de données. Du côté allemand, dans le cadre de deux doubles-diplômes mis en place à l'Ecole Supérieure de Commerce de Compiègne avec les deux *Fachhochschulen* d'Aix-la-Chapelle et d'Offenburg, nous avons développé une initiation à l'interculturalité et les rapports de stages ont été axés sur l'observation des différences dans le management. La présence d'étudiants en stage dans l'entreprise et leur "observation participante" continua à être largement utilisée ; elle nous permet

²²⁷ TNO7 Stage à l'étranger

Descriptif : " Il est nécessaire pour un ingénieur d'être capable de s'adapter à des milieux divers et changeants et de pratiquer couramment une ou plusieurs langues étrangères. Le stage à l'étranger, effectué dans un pays où est utilisée l'une des langues enseignées à l'UTC, doit permettre aux étudiants de se familiariser avec la culture et les conditions de vie de ce pays et d'en pratiquer la langue couramment ". *Guide de l'étudiant de l'université de Compiègne*

²²⁸ Unité de Valeur Allemand LA O6 : Langues, cultures et entreprises, dont j'ai la responsabilité. Descriptif : cette UV a pour but de sensibiliser les étudiants aux différences culturelles entre la France et l'Allemagne et à leurs conséquences sur le management des entreprises des deux pays.

en particulier d'obtenir d'innombrables renseignements sur place et de préparer au mieux les entretiens qui devaient y être menés.

Nous avons en 1995 ouvert à l'UTC, dans le DEA " Sciences de l'homme et Technologie " une option intitulée " Internationalisation de la firme : apprentissage de la communication interculturelle ". L'objectif est de développer notre modèle franco-allemand et de l'étendre à d'autres pays (Grande-Bretagne, Etats-Unis, Chine).

Composition : CIRAC – 33, bd. du Port – 95011 Cergy-Pontoise Cedex
Impression : DUPLI-PRINT - 1, rue Descartes – ZI SEZAC – 95330 Domont

7^e édition
Dépôt légal : février 2013

Imprimé en France

JACQUES PATEAU

UNE ETRANGE ALCHIMIE

LA DIMENSION INTERCULTURELLE DANS LA COOPERATION FRANCO-ALLEMANDE

Une civilisation, deux cultures : ce phénomène reste le paradoxe de la coopération franco-allemande. Il se manifeste d'une manière particulièrement troublante dans l'univers de l'entreprise. Devant les malentendus, les conflits, les pertes de temps et de l'argent, on rencontre généralement deux réactions. Les uns nient tout simplement l'existence de ces différences, les autres les expliquent en tombant dans les clichés et les stéréotypes, attribuant au caractère national tout comportement contraire à leurs propres habitudes.

Jacques Pateau procède autrement : il ne nous livre pas de recettes, mais nous invite à un voyage au cœur des entreprises des deux pays, à explorer un archipel encore insuffisamment cartographié malgré son importance primordiale. Sa démarche est à la fois empirique, théorique et éminemment pratique.

A travers des centaines d'interviews réalisées dans des entreprises des secteurs les plus variés, l'auteur nous fait découvrir non seulement les différences dans les manières d'organiser le travail de gérer ou de communiquer, mais surtout l'impact concret des développements historiques qui ont façonné nos cultures. Il se livre à une analyse détaillée de leurs influences à travers les systèmes politiques, les structures familiales, les héritages religieux et à travers l'impact fondamental de deux systèmes éducatifs presque antinomiques.

Ce livre recèle des outils précieux pour comprendre la cohérence et l'intelligence de chaque système ; il nous fait surtout comprendre que réfléchir sur l'origine des différences permet aux acteurs de la coopération franco-allemande d'accroître leur capacité à en jouer, donc de valoriser l'extraordinaire complémentarité entre les deux cultures.

Robert Picht
Professeur de sociologie au Collège d'Europe de Bruges
Directeur de l'Institut franco-allemand de Ludwigsburg

Professeur agrégé d'allemand, Docteur en Lettres et Sciences Humaines, **Jacques Pateau** enseigne le management interculturel à l'université de Compiègne. Spécialiste de la coopération franco-allemande, il intervient également depuis de nombreuses années en tant qu'expert auprès de grandes firmes internationales.

32 € TTC

ISBN 2-905518-29-4

CIRAC

UNIVERSITÉ DE CERGY-PONTOISE 33 BOULEVARD DU PORT 95011 CERGY-PONTOISE CEDEX.