

Une étrange alchimie

La dimension interculturelle dans la coopération franco-allemande

Auteur : Jacques PATEAU

Professeur de management interculturel à l'Université Technologique de Compiègne

Éditeur : CIRAC

Date de parution : février 1998

Volume : 254 pages



INTÉRÊT DE L'OUVRAGE

Pour parler de pertinence de la coopération entre la France et l'Allemagne, il faut d'abord chercher à comprendre les différences culturelles profondes et donner des moyens aux acteurs de ne pas considérer ces différences comme des obstacles.

L'entreprise est sans doute le meilleur exemple : c'est l'univers qui reflète le mieux l'étrange alchimie produite par ceux qui, condamnés à réussir, doivent avancer ensemble.

L'appréhension de la dimension interculturelle suppose d'être sensibilisé à la différence, de disposer des connaissances et de pouvoir les mettre en œuvre.

L'objet du livre est de répondre à 3 questions :

- 1) Peut-on parler de différences culturelles franco-allemandes dans l'entreprise et quelles en sont les conséquences pour la coopération : malentendus, tensions, conflits ou synergies ?
- 2) Quelles sont les origines de ces différences ?
- 3) Comment mettre en œuvre un management interculturel ?

Cette étude s'appuie également sur une approche empirique, avec des témoignages d'étudiants français et allemands, des interviews au sein de structures d'entreprises variées dans des secteurs différents.

CONCEPTS ET IDÉES CLÉS

🔖 Composition de l'ouvrage

L'ouvrage se décompose en trois parties principales :

- 1- L'interculturel en question (2 chapitres, 10 pages)
- 2- Voyage au cœur des entreprises franco-allemandes (5 chapitres, 83 pages)
- 3- Comprendre les différences (3 chapitres, 108 pages)

🔖 Idées principales

Les fondements de l'approche comparative interculturelle.

La première phase de la démarche interculturelle consiste à s'étonner, 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. Elle consiste à penser l'autre comme une personne ni inférieure, ni semblable, mais différente.

L'interculturel se définit comme une interaction, un rapport dynamique entre deux entités qui se donnent mutuellement du sens et qui se modifient.

L'entreprise et l'interculturel.

Par rapport à l'analyse du management dans les entreprises, il est important d'insister sur la relativité du contexte culturel : celui-ci doit être appréhendé à travers la psychologie du travailleur, sa capacité, ses intérêts, ses raisons de travailler, les conditions sociales de l'entreprise et la hiérarchie des pouvoirs.

Hofstede explique les différences à partir d'un modèle quantitatif basé sur la distance hiérarchique, le contrôle de l'incertitude, le collectivisme ou l'individualisme, la masculinité et la féminité. Le modèle de Hall, plus intuitif, fait la distinction entre les cultures polychroniques dans lesquelles l'individu est engagé dans plusieurs événements et situations à la fois, et les cultures monochroniques.

La découverte des différences culturelles.

L'analyse des rapports d'étonnements effectués sur des étudiants français et allemands dans le cadre de stages courts ou longs (pour faire la distinction entre les deux) offre un panorama intéressant des surprises ou des malaises vécus lors de cette expérience au regard de critères tels que la ponctualité, l'entretien de début de stage, la distance entre stagiaire et collaborateurs de l'entreprise. A partir de ces observations, l'auteur approfondit son analyse sur quelques thèmes majeurs à partir d'interviews.

L'organisation du travail.

L'importance d'une préparation lente et méthodique de la culture allemande, cette fameuse rigueur ressentie par bon nombre d'observateurs, s'oppose à l'improvisation spontanée de la culture française. Du côté français en effet, il y a un désir permanent de se singulariser par une recherche d'originalité, d'ingéniosité, d'astuce qui peut éloigner la personne de ce qui lui a été demandé. Du côté allemand, chacun sait précisément ce qu'il a à faire, où commence son job et où commence celui de l'autre. On note également une opposition entre le style généraliste des Français (caractérisé par un esprit de synthèse qui pousse à déterminer des objectifs généraux, négligeant les sous-ensembles) et la minutie appliquée des Allemands qui privilégient un domaine de compétence précis et ont le goût du détail. La préparation, la planification, la segmentation des tâches, la répartition stricte des rôles caractérisent assez largement les organisations allemandes.

Les styles de management.

L'opposition entre consensus et dissensus n'est jamais absente de la coopération franco-allemande. 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 processus consensuel à l'allemande 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. Dans le témoignage des collaborateurs allemands, le style de management français est très souvent considéré comme tranchant et directif et ne laissant pas le temps aux collaborateurs d'adhérer à un projet ni de s'identifier à une décision. 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.

Les changements successifs de personnes et de cap, fréquents en France, sont considérés comme déstabilisants pour des managers allemands qui se sont souvent construits avec leur entreprise et qui progressent avec elle.

La communication interpersonnelle.

Le mode de communication français est basé sur l'implicite alors que les Allemands sont en règle générale beaucoup plus explicites.

Du point de vue allemand, la communication française implicite peut être connotée 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. La

notion de « deuxième degré » propre à la France est difficile à appréhender. Cette expression comme bien d'autres d'ailleurs est du reste difficilement traduisible...

Etudes de cas.

Une 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 et permet de découvrir les sources de conflits interculturels dans cette entreprise notamment en raison de deux logiques différentes : approche client (plus française) ou approche produit (plus allemande, avec l'idée forte que ce qui est bon pour l'Allemagne est bon pour le reste du monde.).

D'autres études montrent par exemple que les Français minoritaires et déracinés sont plus exposés à des problèmes d'adaptation que les Allemands, que la situation de blocage et de défensive dans laquelle se trouvent quelques Français les pousse à exagérer les spécificités nationales.

Enfin, des études menées sur des joint-ventures permettent d'observer l'interculturalité au quotidien. A l'inverse de la culture allemande, il semble 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.

Un responsable allemand connaissant bien les deux cultures résume avec humour : « Le problème des Allemands, c'est qu'ils croient souvent que quand un Français dit « oui », ça veut dire « oui »...

La complexité de l'interculturel.

L'auteur propose une analyse des tendances comportementales et les conséquences pour les entreprises françaises et allemandes.

Plus françaises	Plus allemandes
Distances 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, plus ludique, ramène à son contexte.	Communication explicite Plus lente, plus précise, plus détaillée, s'adapte aux différents contextes.

Les racines historiques des différences culturelles.

Un balayage historique permet d'expliquer les différences culturelles au regard d'un héritage politique, familial et religieux propre à la France et à l'Allemagne.

La compréhension des différences passe aussi par la perception de l'entrepreneur, les liens entre l'industrie et le système éducatif.

Conclusion.

Tout en décrivant l'étrange alchimie à l'œuvre dans la coopération franco-allemande, l'auteur cherche à dépasser les traits culturels découpés arbitrairement et qui fournissent matière à bon nombre de préjugés. Le but est de révéler l'intelligence singulière et la cohérence interne de chaque système. 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 : nous ne sommes pas uniquement des produits figés de cultures du passé ou des humains préprogrammés reproduisant mécaniquement des comportements français ou allemands.

La compétence interculturelle ne s'acquiert pas uniquement par la connaissance d'autres cultures, mais dépend également de la sensibilité à la différence et à la mise en œuvre de l'adaptation. Sortir de notre vision ethnocentrique c'est avant tout comprendre que notre système de références n'est pas universel.

UTILITÉ OPÉRATIONNELLE

Finalité et niveau			Raisons majeures
Pour la pratique pédagogique	BTS CI	+++	Permet de sensibiliser des étudiants avant de partir en stage en Allemagne aux différences de perception culturelles dans l'entreprise et à la nécessité d'adaptation.
	Cours sur l'interculturel	++	Permet de donner de multiples exemples réutilisables en classe sur la notion de l'interculturel avec l'Allemagne.
Pour la préparation à un concours	Capet	+	
	Agrégation	+	Ouvre le thème de l'interculturel aux principes d'organisations des entreprises. De nombreuses références théoriques
Pour la culture générale		++	Approche historique, religieuse, culturelle et sociale de la France et de l'Allemagne.