

MANAGEMENT ET GLOBALISATION

DIFFÉRENCES ET CHANGEMENTS DANS LES ENTREPRISES

L'organisation du travail et des hiérarchies au sein des entreprises étant traditionnellement très différente en France et en Allemagne, la mondialisation est en train de transformer fondamentalement ces bases.

PAR JACQUES PATEAU



os deux systèmes continuent à révéler des caractéristiques très dissemblables. L'Allemagne présente très souvent un cloisonnement très marqué, conduisant à peu de réactivité et une tendance à s'appuyer systématiquement sur des systèmes éprouvés.

Pour la France, l'interventionnisme parfois arbitraire du chef, le flou et les changements trop fréquents d'orientation sont difficiles à vivre pour les Allemands ; la tendance à déléguer davantage les objectifs que les décisions peut être un frein réel à l'efficacité des organisations et au développement des individus.

À l'inverse, si l'on observe les avantages respectifs de chaque culture, qui sont nombreux, on constate que le système allemand élimine les surprises, crée une forte cohésion ; la segmentation des tâches produit des fonctions bien définies, des spécialistes très compétents dans leur domaine, une forte valorisation de l'expertise long terme. 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 transverse des sujets, pousse à l'improvisation et à la créativité.

La culture allemande de la communauté (Gemeinschaft) est orientée vers les tâches, fondée sur une autorité intériorisée, fonctionnelle et proche, favorise l'identification aux procédures, elle est en quête permanente de discussion constructive, de consensus et de formalisation ; la culture française de la société (Gesellschaft) est plus tournée vers le jeu des personnes entre elles, l'individu dépend souvent d'une autorité qui lui est extérieure et trouve sa marge de manœuvre dans une interprétation subtile de la règle. Ces tendances dominantes s'expliquent : elles sont le produit d'une histoire, d'influences religieuses, de structures familiales, de systèmes éducatifs différents.

Si ces dimensions culturelles demeurent cruciales, elles ne suffisent plus à rendre compte de la nouvelle donne dans les entreprises. Il ne s'agit plus

aujourd'hui seulement de se valoriser par la qualité de la tâche accomplie dans l'intérêt de la communauté – version allemande traditionnelle –, ni par la qualité de la relation personnelle entretenue avec les puissants ou par l'interprétation subtile de la règle, sésame incontournable dans la "monarchie républicaine" française.

À l'ère de la globalisation, l'individu est d'abord valorisé par la performance rapide mesurable quantitativement, entretenant une forte culture du résultat, de la création de valeur pour l'actionnaire. Cette nouvelle réalité a pour conséquence en Allemagne de réduire le temps lent du consensus, de remettre en cause le perfectionnisme au profit du *quick and dirty* ; la nécessité de travailler en réseau réduit la conception traditionnelle de la segmentation des tâches. Dans la France multitâche et polychronique, les individus sont encore plus exposés à l'accélération du rythme. La communication implicite, celle de la connivence et de la complicité, doit, faute de temps et de présence réelle, céder la place à une communication explicite, claire et factuelle.

Avec les possibilités infinies de virtualisation, l'accélération est omniprésente dans tous les domaines, elle conduit les équipes à une "situativité réactive" au détriment d'une "conduite organisatrice". Les stratégies industrielles à long terme s'effacent au profit des logiques financières ; flexibilité et adaptabilité font partie du grand catalogue des incantations managériales.

Il est donc urgent d'introduire dans une équipe franco-allemande ou multiculturelle des "îlots de décollation", prendre le temps de l'écoute, privilégier le réel au virtuel, découvrir les contraintes, la logique et l'intelligence de l'autre. Le succès passe toujours par le développement d'un référentiel commun qui est autant une question de confiance que de "process". Aujourd'hui plus que jamais, la sagesse de Goethe doit nous inspirer : "Nul n'aura jamais accès à sa propre culture, s'il ne prend pas le temps de connaître celle de l'autre."

BIO EXPRESS

Jacques Pateau enseigne le management interculturel à l'université de Compiègne. Il est auteur du livre *Une étrange alchimie. La dimension interculturelle dans la coopération franco-allemande*, CIRAC, 1998, Troisième édition 2003.