

# “Plus je connais l’autre, mieux je coopérerai...”

Entretien avec Jacques Pateau

**L’aisance de la coopération entre ces « cousins germains » que sont les Français et les Allemands, peut paraître évidente dans un contexte d’économie mondialisée. Le regard porté sur l’histoire des entreprises nous montre néanmoins que les prémices culturelles sont loin d’être homogènes. Jacques Pateau, auteur du livre *Une étrange alchimie : la dimension interculturelle dans la coopération franco-allemande*, est professeur de management interculturel et consultant pour l’intégration culturelle dans les entreprises. Il a accepté de répondre à nos questions.**

**Jacques Pateau, vous êtes un spécialiste du management interculturel franco-allemand et conseillez des entreprises lors de processus de fusion et d’acquisition. Quelle sont la réalité et la légitimité de l’interrogation : « Achetez-vous aussi notre histoire ? »**

Jacques Pateau. Cela vaut de fait surtout dans l’autre sens, pour l’entreprise mère qui s’agrandit. Allez dans les entreprises familiales et là vous trouverez la réponse : oui, nous achetons votre histoire. J’ai un exemple très concret : la société Sonepar, leader mondial de la distribution électrique. Coisne, la famille fondatrice, est à l’origine ancrée dans l’industrie textile du Nord. Elle a publié un ouvrage, parfois lu par les petites sociétés qu’elle a rachetées dans le monde entier : *Sonepar ou la quintessence des choses*. On y peut lire l’ancrage de cette entreprise familiale sur son territoire, un fort sentiment de responsabilité pour son patrimoine culturel, humain, vivant. Il existe un fort désir de transmettre.

Malheureusement, la plupart du temps, en particulier quand le capital est dilué, l’histoire n’est absolument pas un sujet. Dans les entreprises où domine le court terme, la valorisation de l’actionnaire et le retour rapide sur investissement, le message explicite ou subliminal (selon les cas) est plutôt : maintenant il faut avancer, il faut aller vite, il faut faire le deuil du passé. Souvent, l’histoire de l’entreprise passe par pertes et profits... Tenez, prenez Sanofi : Rhône-Poulenc et Hoechst ont créé Aventis. Déjà les vieux

Hoechst avaient le sentiment d’avoir tout perdu. Ensuite, la société a été absorbée par Sanofi, certes beaucoup plus petit, mais soutenu par le gouvernement français. C’est devenu Sanofi-Aventis. Les gens ont à peine eu le temps de se recréer une petite identité que trois ans plus tard le nom Aventis disparaissait de la marque. De Hoechst, il ne reste que le château et un joli musée dans un quartier poétique de Francfort, mais de l’identité du rescap de Hoechst il ne reste rien. L’histoire n’existe plus dès que la fusion a lieu.

Cela étant dit, mon travail consiste précisément à inviter les gens à se raconter, à raconter leurs histoires, leurs histoires d’entreprises. Là par exemple, il y a un groupe slovaque qui a été racheté par une entreprise franco-allemande. Un jour, j’ai pris la peine dans un séminaire de passer un quart d’heure sur l’histoire de la Slovaquie. Les deux ingénieurs slovaques présents m’ont dit : écoutez, cela fait cinq ans qu’on appartient à ce groupe, et c’est la première fois que quelqu’un semble s’intéresser à ce que nous sommes et d’où nous venons. Dans le management interculturel, la question fondamentale sera toujours : tell me more. Dis m’en plus sur toi, ton histoire, ton site.

**Les structures entrepreneuriales des deux pays sont très différentes, puisqu’en Allemagne il existe un fort secteur de moyennes entreprises, souvent familiales et souvent présentes au niveau international (le Mittelstand). Peut-on en conclure que la culture de l’entrepreneuriat y est plus développée qu’en France où prédominerait une culture managériale ?**

J.P. Culturellement, le sens de la continuité, fondée sur l’habitude, est en effet beaucoup plus marqué en Allemagne qu’en France. Le *Mittelstand* allemand reste ancré dans une culture régionale, voire locale. Il va cultiver une idée plus forte de l’entretien du patrimoine industriel et de l’identité culturelle de l’entreprise. Prenez les travaux de l’Institut National d’Etudes Démographiques, relayés par Jacques Demorgon, sur la notion de famille souche en Allemagne. En France, on n’a pas eu la famille souche, on a eu la famille nucléaire, égalitaire. La famille souche, c’est la famille où on intériorise la tradition. Et où on la perpétue. L’aîné hérite de la ferme et le cadet quitte la région pour aller faire fortune ailleurs. Dans le schéma du *Mittelstand* allemand, cela a donné les premiers passages de relais entre le père créateur des années cinquante et ses fils. L’aîné gardait la direction de la PME et l’autre allait créer une filiale à l’étranger. Goethe écrit dans *Faust* : « Was Du ererbt von Deinen Vätern hast, erwirb es, um es zu

*besitzen*. » [«Ce que tu as hérité de ton père, acquiers-le pour le posséder. »] C’est génial ! L’espace entre acquérir et posséder, c’est tout ce travail de transmission de l’héritage que les Allemands ont appris à faire mieux que nous. Ce qui compte en Allemagne, c’est la traçabilité. L’Allemagne plus que la France est perturbée aujourd’hui par le tempo, le rythme de la globalisation qui dit : *quick wins*. La culture allemande n’est pas rapide, elle est hyper lente. Devenir chef en Allemagne, c’est monter les échelons et acquérir des compétences de spécialiste. En France, de grandes écoles préparent à devenir chef, des écoles de généralistes dont la seule mission plus tard sera d’être chef. Ce sont par essence des gens polyvalents, au fort esprit de synthèse, qui savent passer facilement d’une tâche à l’autre, voire d’un métier à l’autre. Cela crée un gros malaise chez les Allemands lorsqu’ils travaillent avec nous. Le parcours classique d’un cadre français l’amène à changer de poste au bout de trois à quatre ans maximum, autrement il croit que sa carrière se dessine mal. Un polytechnicien chez Airbus commencera dans le développement, ensuite on l’enverra en ressources humaines, puis en informatique. Les grandes entreprises françaises traditionnelles étaient ainsi des entreprises d’État pilotées par de brillants patrons généralistes. En Allemagne, on entrait dans une entreprise comme on entre en religion et je parle des grands groupes, même si les choses changent avec la dictature du court terme. Dans *Les Enfants de Faust*, Bernard Nuss écrit : « *Die Deutschen können nicht aufhören* » (« les Allemands ne savent pas s’arrêter »). J’ai travaillé il y a dix ans pour une société allemande qui continue régulièrement à m’envoyer tous les mois sa revue. Il faudrait presque que je me batte pour que l’abonnement soit interrompu. Cette routine donne aussi une force terrible au pays. C’est dans cette logique-là que je vois se maintenir l’histoire de l’entreprise.

**Comment décrieriez-vous une « dramaturgie » spécifique à l’histoire des entreprises françaises ?**

J.P. Regardez l’évolution des voitures Renault. Prenez quinze modèles Renault dans le temps et essayez de trouver le lien : ce sont des ruptures totales, des changements radicaux. Prenez l’avant d’une Mercedes, vous avez une lente évolution. Un jour, un Allemand me disait : « *in Frankreich ist nichts stetiger als der Wandel* » (« en France rien n’est plus constant que le changement »). Revenons sur Sonepar, dont je parlais au début : le fait d’avoir eu cette incroyable intuition de sortir du schéma traditionnel des entreprises du Nord de la France et d’inventer un métier qui n’existait pas (à savoir la distribution électrique), et de se retrouver deux décennies plus tard numéro un mondial, ça va davantage exciter le Français que l’Allemand – le plaisir d’avoir radicalement changé est un plaisir qu’on va peut-être moins retrouver en Allemagne. Mais là encore, si on compare deux entreprises familiales françaises et allemandes, il y aura davantage de similitudes que de différences.

**À l’ère de la globalisation, un certain standard mondial semble s’imposer : mêmes étiquettes, mêmes décors, même culture du KPI (key performance indicator), mêmes adaptations au web 2.0. Les entreprises agissent en outre simultanément sur de plus en plus de marchés.**

**Qu’advient-il du franco-allemand dans l’entreprise ?**

C’est un mix curieux. Les grandes différences entre le Français et l’Allemand vont rester, mais diluées par des contraintes communes. Le fond du problème, il est là. Pour moi, la meilleure définition d’une culture, c’est une adaptation réussie à des contraintes externes. Prenons un exemple historique classique : l’Allemagne a développé la culture du consensus parce que c’était une mosaïque de micro-États qui au cours des siècles n’ont pas eu d’autre choix que la coalition ou la négociation. La culture française, c’est le paradoxe très *top down* : « Dieu a décidé » versus « Cause toujours ». La France a dû apporter des réponses à un centre fort, par rapport auquel il fallait se montrer résistant, rebelle... Cette façon de réagir est devenue une dimension culturelle déterminante ! Dès que des sociétés fusionnent, nous retrouvons ces tendances-là presque intactes. Cela dit, la globalisation met aujourd’hui les deux pays sur le même plan. Il y a une réelle chance de se créer une culture commune en apportant des réponses à ces nouveaux défis que sont par exemple le court terme et le virtuel.

**Un mot pour la fin ?**

Plus je connais l’autre, plus j’apprends sur l’histoire de son entreprise, sur son identité, mieux je coopérerai... Les peurs sont réduites, les relations s’humanisent. Il n’est pas très fréquent que des décideurs acceptent d’investir énormément de temps sur ces sujets-là de peur de mettre en péril le soi-disant changement. La voie pour faire les deux est très étroite, mais cela vaut la peine d’essayer de la trouver.

Propos recueillis par Astrid Nierhoff

