

Entretien. Jacques Pateau

Comment les entreprises vivent-elles les relations franco-allemandes?

Propos recueillis par Valérie Lion et Emmanuel Hecht

Jacques Pateau - Je répondrai par une boutade qui circulait chez Eurocopter, où les secteurs « développement » ont fusionné : « Pour construire un hélicoptère, les Allemands apportent un boulon, puis deux, trois... et ils le montent. Les Français arrivent avec un concept d'hélicoptère. Et ils finissent, eux aussi, par construire un hélicoptère... » L'entreprise est le lieu où la réalité de l'Europe et des relations entre la France et l'Allemagne sont les plus fortes. L'internationalisation de la fonction de manager impose ces échanges entre dirigeants, cadres et employés. Français et Allemands font de nombreux efforts pour se comprendre. Avec des résultats inégaux, car leurs perceptions sont antinomiques. Et les préjugés ont la vie dure.

Comment ces préjugés se manifestent-ils dans la vie quotidienne des entreprises ?

J. P. - De mille manières. Un cadre d'une filiale française rangeait systématiquement dans un tiroir les fax en allemand de la maison mère... Après enquête, plusieurs dysfonctionnements ont été mis en évidence : incompétence réciproque dans la langue de l'autre, procédures mal définies. Au-delà de ces

aspects techniques, les Français avaient le sentiment que leurs collègues voulaient imposer leur langue. Face à ce « diktat » et à cette « invasion », ils « rentraient en résistance »... Ces comportements sont fréquents. Dans une réunion, on distingue immédiatement l'ingénieur français de son homologue allemand. Le premier se tait par crainte de se dévoiler, de livrer des « secrets » à son collègue ; il laisse venir. Le second fait une intervention brève et charpentée. Vous les interrogez à l'issue de cette rencontre. Le Français a la conviction que son collègue a eu l'intention d'imposer ses vues et qu'il a tenu bon. L'Allemand aura le sentiment d'avoir accompli son devoir : délivrer le message pour lequel il était mandaté. En fait, les Allemands recourent à une communication explicite : ils parlent « clair », ils sont exhaustifs, ils souhaitent aller au fond des choses. Les Français ont tendance à affadir et à noyer leur message dans une formulation sophistiquée, à privilégier le non-dit et le sous-entendu, sous prétexte de bienséance et de distinction. Les informaticiens parleraient d'une « difficulté d'interfaçage » entre deux systèmes de communication. Plus prosaïquement, les

Jacques Pateau, 45 ans, professeur agrégé d'allemand, enseigne le management interculturel à l'université technologique de Compiègne. Spécialiste de la coopération franco-allemande, il est conseil auprès de firmes multinationales. Il vient de publier un ouvrage : Une étrange alchimie, la dimension interculturelle dans la coopération franco-allemande (Cirac).



THÉRIER LEDOUX

messages ne passent pas. Un même mot n'a pas forcément la même signification. En France, un « compromis » est péjoratif. Il signifie la perte de pureté originelle d'une décision, voire une compromission. Outre-Rhin, il évoque l'incontournable négociation permettant à tout groupe social d'avancer.

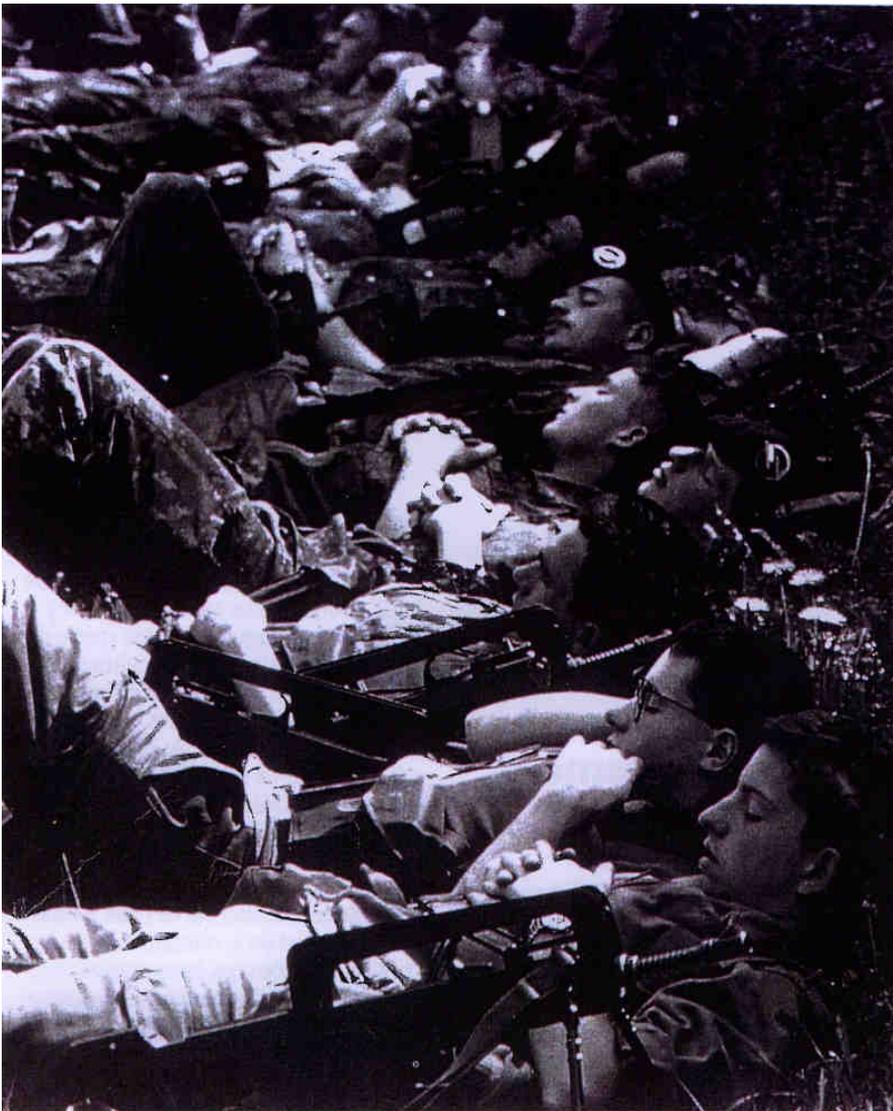
Ce type de réflexion ne risque-t-il pas d'aboutir à des clichés : les Allemands sont rigoureux, ordonnés, soumis à leur hiérarchie, les Français sont velléitaires, brillants et superficiels ?

J. P. – Il faut se garder de tout déterminisme simplificateur. Mais ces différences trouvent leur origine dans l'his-

toire des pays, des mentalités, des structures familiales et dans les systèmes de formation. En comparant le cursus des ingénieurs d'un bureau d'études franco-allemand de l'aéronautique, nous avons constaté que les Français se sont concentrés sur des matières techniques spécifiques seulement cinq ans après le bac : en troisième année de Supaéro. Du côté allemand, les études de génie mécanique ou d'aéronautique reposent dès la première année et pendant une dizaine de semestres sur l'acquisition de compétences techniques. Les uns sont programmés pour être des généralistes, les autres des spécialistes.

Faut-il choisir entre ces deux types de management ? Y en a-t-il un meilleur que l'autre ?

J. P. – Je ne le crois pas : les contraintes et les marges de manœuvre s'expriment dans chacune des méthodes, mais à des moments différents. Pour les Allemands, le management français est tranchant et directif. Il ne laisse pas le temps aux collaborateurs de participer, encore moins d'adhérer, à un projet. La décision est solitaire et elle se prend à un niveau hiérarchique élevé. Ensuite, les individus la corrigent, l'assouplissent avec d'autant plus de facilité qu'ils n'y ont pas été associés et que les chefs sont



La brigade franco-allemande. Un exemple de management interculturel hors de l'entreprise.

souvent éloignés du terrain. Résultat : l'application des décisions est lente et ce retard est accentué par le besoin de se couvrir et de vérifier que le supérieur est toujours d'accord. La délégation complète des tâches reste un idéal lointain... Le schéma est à peu près à l'opposé outre-Rhin. Les affaires sont instruites dans le détail par l'ensemble des équipes, dont l'accord est recherché ; des experts sont conviés ; les réunions importantes ne sont pas réservées aux chefs. La décision est à ce prix, mais une fois prise, elle est immédiate et rarement discutée.

Dans une entreprise franco-allemande, cette opposition de style peut avoir des conséquences funestes. Le responsable qualité d'une filiale allemande se plaignait de la difficulté à cadrer sa tâche. Il trouvait les dirigeants français très libéraux, mais l'absence de continuité, la disparition soudaine de

projets dont l'exécution avait pourtant été décidée, le déstabilisaient. Seul son « flair politique », affirmait-il, lui avait permis de comprendre ce qu'on attendait de lui.

La solution miracle, pour vous, c'est le management interculturel. En quoi consiste-t-il ?

J. P. – Je ne crois pas aux miracles, mais à l'empirisme. Les techniques du management interculturel sont appliquées dans de nombreuses entreprises : Aerospatiale/Dasa, Deutsche Telekom/France Télécom, Eurocopter, Usinor, Vallourec et Mannesmann Tubes... Elles consistent à identifier les spécificités nationales dans la gestion des sociétés, la conduite humaine et la communication d'entreprise et à les harmoniser avec l'environnement économique. En faisant parler les individus, sous la forme de séminaires, de jeux de rôles, d'études de cas et de tra-

« Les techniques du management interculturel n'ont rien du miracle : elles consistent simplement à identifier ce que sont les spécificités nationales. Il s'agit de comprendre l'autre. »

vaux pratiques. Comment organiser une réunion franco-allemande, comment améliorer la communication, comment transférer une commande, des actes concrets dans l'entreprise ? Il s'agit d'abord de comprendre comment fonctionne l'autre.

Essayons d'être plus concret. Comment, dans une entreprise, un management multiculturel peut-il débloquer des situations ?

J. P. – L'objectif, c'est de faire travailler ensemble des individus et leur offrir un environnement qui ne les déroute pas. Les Français ne supportent pas l'absence de relations transversales dans l'entreprise. Ils sont rebutés par la segmentation des tâches, dans laquelle ils voient un manque de curiosité et d'esprit d'initiative. Le respect strict des procédures et de la voie hiérarchique, est la preuve, selon eux, d'un manque de réactivité.

En fait, deux méthodes de management s'opposent. L'une privilégie un domaine de compétence strictement défini : à chaque individu correspond une fonction précise. Les Allemands ont même donné un nom à cette organisation : *Zuständigkeitsbereich*. L'autre vision du management se contente d'attributions plus floues entre les individus. En France, une direction générale peut multiplier les interventions, personne n'aura à y redire. En Allemagne, le non-respect de l'autonomie de l'individu dans sa tâche est une affaire grave. Elle équivaut à une déresponsabilisation que la société allemande n'accepte pas. Ce qui passe à Paris pour un manque d'esprit critique devient, à Berlin, l'accomplissement logique d'une tâche par laquelle chaque individu se lie au groupe. Cette idée de communauté est absente chez ●●●

••• nous. L'individualisme farouche du franc-tireur français est construit sur sa volonté d'être unique et prestigieux. Comment pourrait-il se satisfaire d'une démarche collective où l'art de convaincre n'est pas le fait d'un individu brillant se détachant de la masse ?

Les méthodes du management culturel sont-elles applicables hors des entreprises ?

J. P. – Bien entendu. La brigade franco-allemande y a eu recours pour résoudre un certain nombre d'incompréhensions. Un colonel allemand, par exemple, ne parvenait pas à travailler avec son collègue français. A chaque fois qu'il lui demandait son avis, celui-ci répondait : « Je vais en parler au général ». En fait, leur rapport à l'autorité n'était pas le même. L'officier français cherchait toujours à se couvrir, et son homologue allemand occupait pleinement l'espace qui lui était imparti. Autre exemple. Un colonel français dit à un capitaine allemand : « Il faudrait que vous jetiez un œil sur ce dossier. » Sous-entendu : au plus vite. Mais l'Allemand avait pris le conditionnel au pied de la lettre : il pensait avoir tout son temps. Le seul fait d'expliquer que la langue française est riche en formules ornementales floues – comme « dès que possible », « sans faute », « dès mon retour » – peut dénouer des conflits larvés. Les équipes sportives, notamment de football, pourraient également avoir recours au management interculturel. Il éviterait que des champions transférés à prix d'or se révèlent médiocres dans leur nouveau club.

Les dirigeants politiques devraient-ils recourir au management interculturel pour éviter les quiproquos dans la construction européenne ?

J. P. – Pourquoi pas ? Cela éviterait des incompréhensions. A l'automne 1994, deux adjoints de Kohl, Lammers et Schäuble, avaient soumis un document de travail sur les prochaines étapes de la construction européenne. Les Français ont eu le sentiment – à tort – de se faire forcer la main. L'élection présidentielle approchant, les candidats potentiels se sont empressés de prendre leurs distances avec la proposition allemande. Ils ne souhaitaient pas s'engager sur le terrain miné de l'Eu-



THIERRY LEBROUX

« Contrairement à une opinion française, le sentiment national est peu développé outre-Rhin : il n'y a pas de volonté de dominer l'Europe. »

rope, tout en prouvant leur « indépendance ». Les dirigeants allemands ont été frustrés. « Vous ne pouvez pas, disaient-ils, à la fois nous reprocher de regarder vers l'Est et ne pas vous intéresser à nos propositions sur l'Europe. »

L'élection du président de la Banque centrale européenne a constitué un cas d'école interculturel. D'un côté, les Allemands et les Néerlandais choisissent le spécialiste le plus compétent, reconnu par ses pairs – démarche logique dans une culture communautaire : Wim Duisenberg. Et ils protègent soigneusement l'indépendance de l'institution par rapport au pouvoir politique, une constante dans des pays à culture marchande. De l'autre, les Français – à gauche comme à droite – ne supportent pas de devoir céder sur ce qui semble « couler de source ». Puisque le siège est à Francfort, que le concept est d'inspiration allemande, « il va de soi » que la présidence de la Banque doit revenir à Paris. Cette vision implicite est très éloignée de celle des cultures at-

tachées à l'aspect strictement contractuel. Ce scénario présentait l'avantage de maintenir un lien subtil entre le politique et l'économique, de garantir un interventionnisme discret et de dissiper les angoisses françaises face à une Europe fédérale naissante. La principale leçon à retenir de cet épisode burlesque est que la France a fait l'unanimité contre elle...

Contrairement à une opinion française, le sentiment national est plutôt moins développé outre-Rhin. Il n'y a pas de volonté de domination sur l'Europe, il y a surtout une application stricte du grand principe de la culture marchande : la *shareholder value*. La rentabilité l'emporte toujours sur le prestige national. A cet égard, le changement de nom de Deutsche Aerospace en Daimler Benz Aerospace est significatif. Imaginez le contraire : tout le monde aurait crié au chauvinisme allemand. Et au moment où leur modèle consensuel bat de l'aile, à cause du coût élevé de la réunification en impôts et en chômage, ils expriment leur patriotisme refoulé dans la construction européenne. Ils y placent l'avenir de leur nation.

Reste la méthode, qui mérite une explication. Les Allemands vivent sur le mode fusionnel. Dans les projets de coopération, ils utilisent une expression signifiant « croître ensemble ». Quand ils ont intériorisé l'idée de ce développement quasi organique, ils l'accomplissent avec fougue. Mais les Français, effrayés, interprètent ce dynamisme – l'image stéréotypée du bulldozer – comme une menace pour leur intégrité.

Vous croyez aux spécificités nationales. Vous rejetez donc l'idée d'un « management universel » ?

J. P. – Les partisans d'une culture mondiale du management refusent de prendre en compte le facteur culturel. Selon eux, les différences de gestion ne s'expliquent que par les organisations et les individus. Ou, pour d'autres, par le degré de développement des économies. Ils ont oublié cette sentence de Peter Drucker : le management est une « fonction sociale ancrée dans une culture, dans une société, dans une tradition de valeurs, de coutumes, de croyances et de systèmes politiques ». ●