

Christoph I. Barmeyer

Rapprochements des entreprises et rapprochements des hommes. Regard interculturel sur le leadership dans les coopérations franco-allemandes.

In: Joly, Hervé (Hg.): Formation des élites en France et en Allemagne.
Paris, CIRAC, 2005, S.179-194.

Christoph I. BARMEYER

Rapprochements des entreprises et rapprochements des hommes

Regard interculturel sur le leadership
dans les coopérations franco-allemandes

LA COOPÉRATION FRANCO-ALLEMANDE n'est pas seulement une affaire de gestion financière ou de politique, elle comporte également une importante dimension de relations humaines et interculturelles : les organisations ont leur histoire et leurs managers des modes de gestion et de travail spécifiques. Dans le cadre des rapprochements et fusions, les employés et cadres sont obligés de « se rencontrer » et d'échanger afin d'accorder leurs particularités pour réussir. Les problèmes ainsi soulevés sont considérés le plus souvent comme liés à certaines personnes ou à une stratégie d'entreprise, mais rarement comme relevant d'une dimension interculturelle. Or, reconnaître cette dimension permet d'avoir un espace d'interprétation pour réfléchir sur les schémas de pensée spécifiques à une culture et les représentations parfois antagonistes, mais également de les déconstruire et de fixer des objectifs communs. Entendre le rapprochement des entreprises comme un rapprochement des hommes est le sujet de cet article. À ce titre, il conduit à une réflexion sur le leadership dans les coopérations franco-allemandes.

Défis des fusions internationales

Les fusions peuvent être définies comme des accords à caractère stratégique noués entre deux ou plusieurs entreprises indépendantes qui choisissent de réunir leurs ressources (technologiques, productives, commerciales, etc.) dans le but d'atteindre des objectifs communs. Elles conduisent à l'intégration des

entités associées, avec pour conséquence la création d'une société nouvelle¹. Les fusions peuvent associer des entreprises concurrentes, mais aussi des entreprises reliées verticalement dans le processus de production ou des entreprises appartenant à des champs concurrentiels différents. De même, elles peuvent associer des acteurs de même nationalité (fusions domestiques) ou des acteurs de nationalités différentes (fusions internationales). Les fusions sont des opérations complexes tant sur le plan capitalistique que sur le plan organisationnel. Les entités réunies doivent ainsi déterminer les parts attribuées aux anciens actionnaires, le siège de la nouvelle entité et la composition de l'équipe dirigeante. Les différentes activités de l'entreprise doivent ensuite être réorganisées, harmonisées et coordonnées. La réalisation paraît d'autant plus difficile que l'opération associe des acteurs de nationalités différentes².

Les opérations de fusion-acquisition n'ont cessé de se développer depuis le début des années 1980 jusqu'à 2000 à l'échelle européenne et mondiale³. En revanche, à partir de 2001, bien avant la crise financière des start-ups internet et les événements du 11 septembre 2001, leur nombre est en fort recul. Quelles en sont les raisons ? En général, les effets de « synergie » souhaités ne sont que rarement réalisés. Certaines études montrent en outre que le taux d'échec est relativement élevé : environ une opération sur deux n'atteint pas les objectifs escomptés. Les risques d'échec sont accentués dans les opérations transfrontalières où les difficultés organisationnelles et culturelles rendent le processus d'intégration particulièrement difficile : elles influencent les pratiques de management des entreprises et accentuent les différences entre les cultures organisationnelles⁴. Dans cette optique, il convient de préciser que les problèmes d'incompatibilité culturelle ont un impact négatif sur les résultats des fusions et que les opérations internationales ne créent généralement pas de valeur pour les investisseurs. Beaucoup a été écrit et dit sur les aspects stratégiques, juridiques et financiers des fusions internationales ces dernières années⁵. Mais ce qui constitue l'entreprise et son organisation, le savoir et savoir-faire des

1. MAYHOFER (Ulrike), « Fusion-acquisition ou alliance ? Gestion des risques et formes de rapprochement », *Revue française de gestion*, n° 131, 2000, p. 53-64.

2. GUTH (Jean-Pierre), *Bâtisseurs d'Alliances. La pratique*, Paris, Éditions d'organisation, 1998 ; MAYHOFER (Ulrike), *Les Rapprochements d'entreprises, une nouvelle logique stratégique ? Une analyse des entreprises françaises et allemandes*, Berne, Peter Lang, 2001.

3. BUECKLEY (Peter) et al. (dir.), *International Mergers and Acquisitions. A Reader*, Londres, Thomson, 2002.

4. VÉRY (Philippe), « Différences culturelles dans les acquisitions internationales », dans NOËL (Alain), VÉRY (Philippe) et WISSLER (Michel) (dir.), *Perspectives en management stratégique*, Paris, Economica, 1995, p. 199-223.

5. MEIER (Olivier), « Gestion et valorisation des différences culturelles dans les fusions-acquisitions », *Revue française des ressources humaines*, n° 43, 1^{er} trimestre 2002, p. 6881.

hommes ainsi que l'importance des relations humaines pour faire fonctionner l'ensemble, a été largement sous-estimé.

La culture et le management interculturel

La culture est un système de significations et d'orientations propre à un groupe (par exemple, national et organisationnel), fondée sur des valeurs spécifiques qui se traduisent en comportements. Ce système a été appris dans un contexte spécifique durant le processus de socialisation. À cet aspect plutôt stable et continu s'ajoute un autre aspect plus dynamique : la culture procure aux individus des capacités cognitives et donc des méthodes spécifiques pour résoudre des problèmes ⁶. Il existe dans chaque groupe culturel (national, régional, socio-culturel, organisationnel) un nombre limité de problèmes universels qui doivent être résolus. Des systèmes de gouvernement, de communications, d'éducation, de transports, etc. y contribuent. Chaque groupe trouve des solutions spécifiques, parfois opposées. Par exemple, le dirigeant d'une entreprise fait-il circuler l'information par écrit ou par l'organisation de réunions ? La politique du personnel d'une entreprise privilégie-t-elle l'embauche de généralistes ou de spécialistes ? Chaque solution présente des avantages et des inconvénients. La culture et surtout ses représentations et valeurs spécifiques déterminent la préférence pour telle ou telle solution des problèmes fondamentaux de coordination interne et d'adaptation externe ⁷. Par conséquent, au sein d'une même organisation, des managers venant d'autres pays, régions, professions ou organisations vont prendre en compte des aspects différents et apporter des solutions différentes face aux mêmes problèmes. Ceci est particulièrement important dans les fusions internationales où les situations interculturelles sont nombreuses.

Perspective systémique

Pour l'analyse et la structuration des fusions internationales dans une perspective systémique, trois systèmes avec leurs niveaux d'interaction et d'interculturalité peuvent être pris en compte.

6. HOFSTEDE (Geert), *Culture's Consequences. International Differences in Work-Related Values*, Londres, Sage Publications, 1984.

7. SCHEIN (Edgar), *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco, Jossey-Bass, 1986 ; THÉVENET (Maurice), *La Culture d'entreprise*, Paris, PUF, 1999.

Le niveau macro : la culture nationale

Les individus et les organisations sont issus d'un contexte spécifique, souvent défini sous l'angle géopolitique, culturel et linguistique. Les entités venant de ce contexte partagent des valeurs et des comportements⁸. Dans le processus d'une fusion, il est indispensable de connaître les différences culturelles, de les accepter pour ensuite les mettre en valeur en vue de créer de la valeur ajoutée.

Le niveau méso : la culture d'organisation

L'entreprise a sa propre culture qui est fondée sur son histoire, sa philosophie, son développement et l'appartenance à un secteur industriel⁹. La culture d'organisation englobe des valeurs et des comportements et devient visible dans la stratégie et le management. Dans le processus d'une fusion, il est indispensable de créer une culture d'entreprise qui puisse incorporer et combiner les cultures d'entreprise déjà existantes.

Le niveau micro : les collaborateurs et cadres

Les acteurs dans les rapprochements ont des personnalités qui sont fondées sur leur socialisation : famille, amis, formation, carrière, etc¹⁰. Pour réussir une fusion, il est indispensable d'instaurer des méthodes de management qui prennent en compte les origines et les aspirations des collaborateurs. Les valeurs et comportements des collaborateurs d'une entreprise doivent concorder avec ceux de l'organisation.

Dans un contexte de fusion internationale, les trois systèmes interagissent, mais c'est surtout au niveau micro des collaborateurs que l'échange est le plus intense. C'est dans ces champs de coopération, par le management des projets des équipes mixtes, que les styles de management divergents se rencontrent et doivent trouver une certaine cohérence. De cette cohérence dépend considérablement la réussite de la fusion. Par conséquent, la gestion des ressources humaines doit être prise en compte dans le processus des fusions avec plus de vigilance, surtout dans la phase de l'avant-fusion. D'un côté, un rapprochement est source de craintes pour les collaborateurs, car les structures et processus, les rôles et les tâches, ainsi que parfois même le nom, la stratégie, l'activité, les méthodes de travail, les équipes et aussi l'ambiance risquent de changer considérablement. Par conséquent, pour la majorité, une fusion est avant tout un moment de déstabilisation et de perte de repères. De l'autre côté, un rapprochement peut également représenter des opportunités : le changement, devenu

8. HOFSTEDE (Geert), *op. cit.*

9. SCHEIN (Edgar), *op. cit.*

10. FALCOZ (Christophe), *Bonjour les managers. Adieu les cadres !*, Paris, Éditions d'organisation, 2002.

nécessaire, peut ainsi engendrer des évolutions et des remises en question fructueuses de la stratégie, des produits et services, des formes d'organisation et du style de travail. De nouvelles approches proposées par des équipes multiculturelles peuvent créer de la valeur ajoutée et augmenter la compétitivité.

Le défi des échanges franco-allemands

À quoi ressemblent concrètement ces rapprochements et ces échanges dans des centaines d'entreprises allemandes et françaises ? Au cours des dernières décennies, de nombreux entrepreneurs et managers ont consolidé leur activité commerciale avec le pays voisin. Et cela très intensément car il n'existe pas deux économies qui soient aussi étroitement liées que celles de la France et de l'Allemagne. La France échange ainsi plus de marchandises avec le seul land de Rhénanie-du-Nord-Westphalie qu'elle ne le fait avec le Japon. Les raisons de ces contacts intensifs sont d'abord d'ordre économique et stratégique. Les entreprises allemandes ont surtout profité des conditions avantageuses au niveau des coûts d'investissements, de travail et de production alors que les entreprises françaises aspiraient à une présence plus forte sur le marché allemand¹¹. Des facteurs subjectifs et fortuits, tels que des expériences positives de travail et de vacances dans le pays voisin, des contacts personnels toujours caractérisés par une grande sympathie et une fascination pour l'autre mode de vie et des méthodes de travail différentes, se sont révélés être des facteurs tout aussi déterminants¹². On y recherche (et y on trouve) ce qui fait défaut dans son propre pays. Les managers des entreprises de tous les secteurs soulignent la relation particulière existant entre Français et Allemands : une relation marquée par des différences et des oppositions, par la fascination et la frustration, par des malentendus et des surprises, ce qui rend la collaboration si passionnante, si enrichissante et parfois même stressante en raison de l'énergie perdue dans les tensions.

Quels sont donc les différences et les malentendus issus du monde de l'entreprise et à l'origine de ces tensions ? Des centaines d'interventions en entreprise¹³ ont montré que les modes de travail et les styles de management ne

11. MAYRHOFER (Ulrike), *Les Rapprochements d'entreprises...*, op. cit.

12. BARMEYER (Christoph), *Interkulturelle Qualifikationen im deutsch-französischen Management kleiner und mittelständischer Unternehmen*, Sankt Ingbert, Röhrig, 1996.

13. BARMEYER (Christoph), *Interkulturelles Management und Lernstile. Studierende und Führungskräfte in Frankreich, Deutschland und Québec*, Francfort/Main, Campus, 2000 ; BREUER (Jochen), DE BARTHA (Pierre), *Deutsch-französisches Kooperationsmanagement*, Munich, Becker, 1996 ; DAVOINE (Éric), *Zeitmanagement deutscher und französischer Führungskräfte*, Wiesbaden, DUV-Gabler, 2002 ; PATEAU (Jacques), *Une étrange alchimie. La dimension interculturelle dans la coopération franco-allemande*, Paris, CIRAC, 1998.

sont pas les mêmes. Il est intéressant de constater que les tensions franco-allemandes sont moins dues aux différences de stratégie ou d'objectifs qu'aux divergences d'attentes et d'approches qui ne sont pas exprimées explicitement. Il paraît ici nécessaire de préciser le terme de « culture »¹⁴. La culture est surtout comprise en tant que système de significations et d'orientations propre à un groupe, basé sur des valeurs spécifiques qui se traduisent en comportements, et donc, entre autres, en comportement de manager. La culture est avant tout un contexte d'interprétation : les êtres humains ne cessent d'interpréter. Un ordre, un compliment, une critique, un retard, quelle est donc sa signification ? De quelle façon le collaborateur comprend-il la critique de son supérieur ? Dans un même contexte, les règles d'interprétation sont partagées, valables au sein d'un ensemble social plus ou moins large, ce qui facilite les échanges et le travail. Mais que se passe-t-il lorsque les contextes sont différents ? Les règles et les schémas d'interprétation sont-ils les mêmes ?

Dans le cadre des coopérations internationales, le risque réside justement dans une sous-estimation des différences et dans une « présomption de similitude » qui touche surtout des sociétés géographiquement proches, impliquant souvent l'illusion de la proximité culturelle. Dans les coopérations transfrontalières ou internationales entre des « sociétés voisines » comme la France et l'Allemagne, les différences de mentalité et de mode de travail du partenaire sont fréquemment négligées. Et pourtant, plus on se préoccupe intensément d'une autre culture, plus la conscience de la différence peut augmenter car le système culturel d'origine, qui sert de critère d'évaluation et de comportement, ne donne plus d'orientation et met à l'ordre du jour incertitude et tensions.

Le leadership dans un contexte biculturel

Dans des situations de travail à l'international, différents systèmes d'interprétation et de résolution des problèmes se rencontrent. Il n'est pas rare que des « incidents critiques » surviennent à cette occasion. Ils sont représentatifs des malentendus et des conflits interculturels typiques et répétés qui se produisent involontairement¹⁵. En règle générale, la volonté d'une coopération réussie existe : « [...] en termes concrets, un malentendu interculturel agit de telle manière qu'une des personnes se considère comme injustement giflée tan-

14. CHANLAT (Jean-François) (dir.), *L'Individu dans l'Organisation*, Québec, Presses de l'université de Laval, 1990 ; DUPRIEZ (Pierre) et al. (dir.), *La Résistance culturelle. Fondements, applications et implications du management interculturel*, Bruxelles, de Boeck Université, 2000 ; D'IRIBARNE (Philippe), *La Logique de l'honneur. Gestion des entreprises et traditions nationales*, Paris, Seuil, 1989 ; GEERTZ (Clifford), *The Interpretation of Cultures*, Londres, Hutchinson, 1973.

15. BARMAYER (Christoph), *Interkulturelles Management...*, op. cit.

dis que l'autre ne se rend pas du tout rendu compte qu'elle a donné une gifle¹⁶ ! ». Les situations interculturelles donnent lieu à des actes qui sont perçus et interprétés sous certains angles étrangers à la culture. Avant toute analyse des « gifles virtuelles », des incidents critiques donc, il est nécessaire de faire appel à l'interprétation compréhensive de la culture¹⁷. Pour atteindre cet objectif, il convient d'adapter les particularités et les différences les unes aux autres et de mettre en œuvre des processus d'adaptation. Loin d'être universel, les méthodes de gestion et de leadership reposent sur un contexte spécifique et ne se laissent pas facilement appliquer partout¹⁸. Voici la description d'un cas du quotidien de l'entreprise franco-allemande qui illustre les différentes conceptions du leadership :

Après une fusion réussie entre une entreprise allemande et française dans le domaine des médias, trois collaboratrices du service des relations publiques, dont deux Allemandes et une Française, se retrouvent avec une nouvelle responsable allemande. Âgée de 43 ans, elle fait carrière, avec une formation en gestion, dans la même entreprise allemande et elle a déjà dirigé des équipes.

Comme elle est très fréquemment en déplacement pour promouvoir la nouvelle entreprise, elle pratique avec ses trois collaboratrices une délégation complète (*Empowerment, Delegationsprinzip*). Elle attend en particulier que ses collaboratrices définissent de manière autonome leurs objectifs et se soucient de les atteindre. Cela suppose responsabilité et prise d'initiative de la part de ces dernières.

Ce style de leadership ne correspond pas seulement à la personnalité de la responsable allemande, il lui permet également de ne pas être toujours présente, et ainsi de pouvoir représenter l'entreprise à l'occasion de manifestations importantes.

Pourtant au cours de l'entretien annuel – un moment privilégié pour un échange personnel et pour faire le point sur l'atteinte des objectifs fixés – avec sa collaboratrice française, elle est étonnée d'entendre cette dernière se plaindre d'un manque d'encadrement et d'une charge de travail beaucoup trop forte, ce qui entraîne une forte augmentation des heures supplémentaires non payées. De plus, celle-ci souhaiterait que ses objectifs et missions soient plus clairement définis.

16. BREUER (Jochen) et DE BARTHA (Pierre), *op. cit.*, p. 26.

17. GEERTZ (Clifford), *op. cit.*

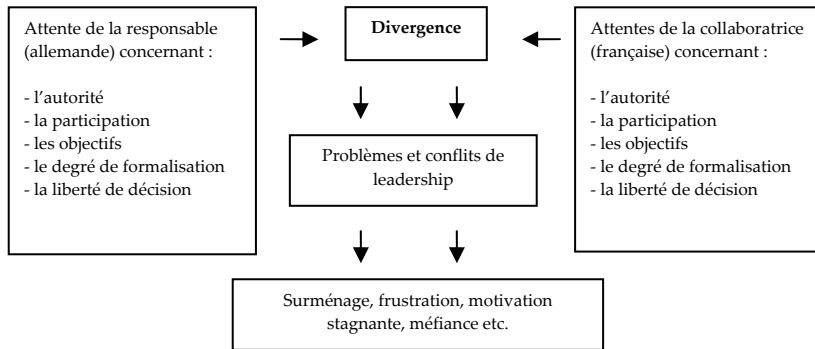
18. LAURENT (André), « The cultural diversity of western conceptions of management », *International Studies of Management and Organization*, n° 1-2, 1983, p. 75-96.

Analyse du cas

Pour analyser ce cas de leadership, les attentes et représentations, puis les orientations de valeurs sont abordées.

La figure suivante montre que des attentes divergentes se rencontrent chez la responsable allemande et la collaboratrice française.

Figure 2. Problèmes dans des situations interculturelles de leadership ¹⁹



Ces attentes sont à l'origine de l'incident critique.

Tableau 1. Attentes concernant le leadership

Responsable allemande	Collaboratrice française
Autorité professionnelle : <i>Fachkompetenz</i> .	Autorité personnelle : charisme.
Participation : les collaborateurs participent à la fixation des objectifs.	Directivité : la responsable fixe les objectifs et les communique aux collaboratrices.
Délégation de la tâche de la responsabilité : <i>Eigenverantwortlichkeit</i> et <i>Selbstverantwortung</i> .	Délégation de la tâche, la responsabilité reste à la responsable.
Le contrôle est démotivant : il fait perdre l'autonomie des collaboratrices.	Le contrôle est motivant : il assure l'encadrement des collaboratrices et montre la reconnaissance pour le travail accompli.
La consultation régulière de la responsable n'est pas souhaitée : elle est perçue comme faiblesse professionnelle de la collaboratrice.	La consultation régulière avec la responsable est souhaitée : elle montre le respect hiérarchique et aide à l'encadrement des collaboratrices.

19. STÜDLEIN (Yvonne), *Management von Kulturunterschieden. Phasenkonzept für internationale strategische Allianzen*, Wiesbaden, Deutscher Universitätsverlag, 1997, p. 114, traduit par l'auteur.

Quelles sont les origines de ces attentes divergentes qui créent des dilemmes ? Concernant l'incident critique évoqué, il est certain qu'en matière d'autorité les attentes diffèrent. Un regard sur la connotation du mot « autorité » en allemand et en français souligne la divergence des deux concepts.

Tableau 2. Concepts d'autorité en France et en Allemagne ²⁰

Autorité	Autorität
1. Commandement, puissance, souveraineté.	1. Crédit, prestige, influence déterminante.
2. Tutelle.	2. Personne à l'influence déterminante, personne dont le savoir et le jugement sont largement reconnus, spécialiste reconnu.
3. Absolutisme, arbitraire, autocratie.	
4. Gouvernement, administration.	
5. Dignitaire.	
6. Assurance.	
7. Magnétisme, prestige, séduction.	

L'acceptation de l'autorité dépend de la manière dont la hiérarchie est perçue. Les travaux en sociologie industrielle dans les entreprises allemandes et françaises ont déjà évoqué ce phénomène en insistant sur le fait que « 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 ²¹ ».

Orientation de valeurs

Pour l'analyse, il ne suffit pas de décrire les comportements visibles et les conceptions des acteurs, il faut aussi examiner leurs origines. C'est la raison pour laquelle les orientations de valeurs jouent un rôle important dans la recherche sur le management interculturel ²². Geert Hofstede livre une explication intéressante avec son orientation de valeur « distance hiérarchique » : 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 ²³ ». La distance hiérarchique est liée au degré de centralisation de l'autorité et au degré d'autocratie de la direction. Ce rapport est enraciné dans la « programmation

20. BARMEYER (Christoph), *Interkulturelle Qualifikationen*, op. cit., p. 27.

21. MAURICE (Marc), SELIER (François) et SILVESTRE (Jean-Jacques), *Politique d'éducation et organisation industrielle en France et en Allemagne. Essai d'analyse sociétale*, Paris, PUF, 1982, p. 190.

22. HOFSTEDÉ (Geert), op. cit. ; HAMPDEN-TURNER (Charles) et TROMPENAARS (Fons), *Building Cross-Cultural Competencies*, Chichester, Wiley, 2000.

23. BOLLINGER (Daniel) et HOFSTEDÉ (Geert), *Les Différences culturelles dans le management. Comment chaque pays gère-t-il ses hommes ?*, Paris, Éditions d'Organisation, 1987, p. 83.

mentale » : la socialisation nationale, notamment l'éducation des membres d'un groupe et d'une société. Les membres des sociétés dans lesquelles le pouvoir est inégalement réparti acceptent plus facilement l'autorité et la dépendance. Ainsi, dans les sociétés à faible distance, les enfants sont encouragés par la famille à exprimer leurs propres désirs ; à l'école, ils ont le droit d'avoir une opinion différente du professeur, car le savoir représente une « vérité impersonnelle ». Au travail, les subordonnés veulent être consultés. En revanche, dans les sociétés à forte distance, les enfants sont formés dans la famille à l'obéissance aux parents ; à l'école, le professeur ne va pas être critiqué, car le savoir représente sa « sagesse personnelle ». Au travail, les subordonnés sont demandeurs d'instruction. G. Hofstede montre avec son enquête que la France a une distance hiérarchique plus prononcée que l'Allemagne. Par conséquent, la conception française de la hiérarchie repose en premier lieu sur le statut et la dépendance relationnelle, ce qui est souligné par « le supérieur », « le responsable », « le subordonné », « le cadre », « l'encadrement ». La phrase : « Un bon chef doit avoir une main de fer dans un gant de velours » illustre bien cette combinaison entre directivité statutaire et affectivité relationnelle. À l'opposé, la conception allemande de l'autorité repose surtout sur les compétences techniques et l'autonomie factuelle, ce que montrent les mots *Fachmann, Führungskraft*.

Dans le cas décrit plus haut, il est certain que la responsable allemande ne souhaite pas être consultée par ses collaboratrices²⁴ ; les collaborateurs sont « *eigenverantwortlich* ». Son rôle de chef ne consiste pas à manifester son autorité et son pouvoir. Dans une perspective allemande, le chef remplit avant tout une fonction de compétence professionnelle. La répartition inégale du pouvoir et la dépendance personnelle à ce pouvoir sont moins bien acceptées en Allemagne, comme le souligne cette expatriée française, travaillant dans une entreprise allemande :

« Au départ, je me suis vite aperçue que je raisonnais sur un mode beaucoup trop directif. Autrement dit, j'étais dans une logique où je pensais qu'on me guiderait pas à pas dans mon travail. En fait, la notion de prise en charge et d'autonomie s'est vite avérée occuper une place centrale dans mon quotidien. J'ai donc réalisé tout l'enjeu du travail en autonomie (responsabilisation, prise d'initiative, prise en charge) de cette autonomie. »

24. SPRENGER (Reinhard), *Das Prinzip Selbstverantwortung*, Francfort/Main, Campus, 1995.

Organisation fonctionnaliste/organisation personnaliste

Les représentations et orientations de valeurs de la hiérarchie se reflètent aussi dans les organisations. Des études montrent que les managers issus de pays divers n'ont pas la même vision de la hiérarchie et des structures d'organisation²⁵. Même si la réalité sociale est plus complexe et différenciée, la recherche a détecté deux modèles opposés : d'une part, l'organisation fonctionnaliste et instrumentale, qui est entre autres répandue dans le management allemand, et, d'autre part, l'organisation personnaliste, connue dans les pays latins, comme la France. L'organisation fonctionnaliste se comprend comme un système de tâches à accomplir et utilise les instruments qui encouragent la participation, le pragmatisme et la simplicité, comme le MBO (*management by objectives*), la structure matricielle ou le KISS (*keep it simple stupid*). L'organisation personnaliste est influencée par une orientation émotionnelle et sociale de l'organisation, perçue d'abord comme une collectivité de personnes et de relations à gérer.

Tableau 3. Modèles implicites de l'organisation²⁶

La vision fonctionnaliste allemande	La vision personnaliste française
L'organisation est perçue d'abord comme un système de tâches à accomplir, de fonctions à assumer et d'objectifs à atteindre.	L'organisation est conçue en priorité comme un système social réunissant une collectivité de personnes autour d'un projet.
Structures définies selon les activités.	Structures définies selon le degré d'autorité de statut.
Positionnement fonctionnel des agents dans la structure.	Positionnement social des acteurs dans la structure.
Le management doit coordonner les tâches et définir les responsabilités.	Le management doit coordonner les relations entre les acteurs et définir les zones d'autorité.
Qui est responsable de quoi ?	Qui a autorité sur qui ?
L'autorité réside dans la fonction. Elle s'exerce de manière circonscrite et impersonnelle.	L'autorité est un attribut de la personne. Elle s'exerce de manière diffuse, globale et personnalisée.

L'organisation personnaliste vise à assurer l'ordre et la performance par la clarification hiérarchique des relations d'autorité, l'organisation fonctionnaliste par un arrangement hiérarchisé de la responsabilité fonctionnelle des agents.

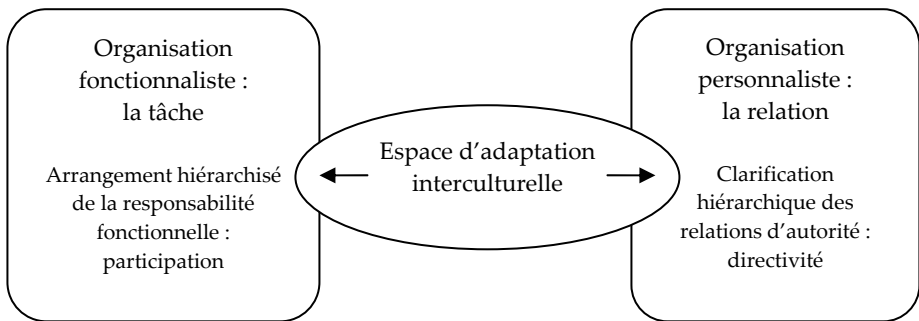
25. AMADO (Gilles), FAUCHAUX (Claude) et LAURENT (André), « Changement organisationnel et réalités culturelles », dans CHANLAT (Jean-François), *op. cit.*, p. 629-661 ; LAURENT (André), art. cit.

26. AMADO (Gilles) *et al.*, art. cit., p. 650, extrait.

Gérer l'apprentissage interculturel

Dans la mesure où la culture est un cocon qui permet d'unir les semblables en leur facilitant une communication interne (même langue, même cadre de pensée, mêmes références, etc.), sa fonction est également d'exclure ceux qui ne la partagent pas, et c'est ainsi que la culture apparaît *a priori* comme un frein aux relations interculturelles. Mais au lieu de concevoir les cultures dans leurs différences, dans leurs oppositions, Charles Hampden Turner et Fons Trompenaars proposent de les concevoir dans leur complémentarité²⁷. En effet, chacune propose une solution particulière, une grille de lecture de la réalité face à des problèmes universels. Ainsi, plutôt qu'une contrainte en termes de synergie, les différences culturelles n'apparaissent plus comme des barrières mais comme des conditions nécessaires aux synergies : c'est grâce aux différences, et de leurs confrontations, que peuvent jaillir des solutions innovantes.

Figure 3. Leadership et adaptation interculturelle



Il est évident que dans une fusion, les deux systèmes divergents concernant le leadership et l'organisation peuvent compliquer les processus d'intégration. Les acteurs doivent adopter des stratégies différenciées dans la poursuite des objectifs. Ils doivent surtout entreprendre une certaine adaptation... mais qui s'adapte et jusqu'à quel point ?

27. *Op. cit.*

Formations au management interculturel

Si la culture est acceptée comme un facteur d'influence considérable sur le management et si les spécificités culturelles sont acceptées de façon neutre – sans jugement de valeurs – comme des différences qu'il faut réconcilier, quel est le rôle à jouer du département des ressources humaines et des responsables concernés ? Il est avant tout d'offrir des possibilités d'apprentissage individuel et organisationnel telles que des formations pour promouvoir les rapprochements durant tout le processus de la fusion, c'est-à-dire avant, durant et après les changements organisationnels²⁸. L'intégration est au centre des rapprochements réussis. Ce processus est un processus d'apprentissage réciproque. Préparer les fusions très en amont, c'est accompagner les employés en les formant et en leur laissant la possibilité de se connaître. Se pose alors la question de comment rapprocher les organisations et les hommes.

Voici quelques initiatives pour atteindre cet objectif :

- veiller au respect de la parité des instances ;
- développer la mobilité des cadres ;
- organiser des réunions par métier ;
- connaître les produits, les technologies et les spécificités de l'autre ;
- partager les connaissances et les solutions mises en œuvre face aux problèmes ;
- travailler dans des projets communs ;
- organiser des conférences et des formations sur l'interculturalité ;
- organiser des rencontres informelles.

Sur le plan individuel (niveau micro), les formations interculturelles proposent des méthodes et des outils. Ces formations offertes à des collaborateurs et managers des entreprises fusionnantes sont orientées vers la connaissance et la compréhension mutuelle et la prise de conscience de l'impact de la culture sur les modes de travail²⁹. En résumé, elles ont pour but de développer des compétences interculturelles. Ainsi, elles préparent à minimiser les incidents critiques et aident à tirer profit des différentes approches des collaborateurs.

Quelles sont les étapes concrètes d'un processus d'apprentissage interculturel qui visent à tirer profit des différences et à promouvoir des complémentarités ?

28. BARMEYER (Christoph), *Interkulturelles Management...*, op. cit. ; STÜDLEIN (Yvonne), op. cit.

29. BARMEYER (Christoph) et BOLTEN (Jürgen) (dir.), *Interkulturelle Personalorganisation, Sternenfels, Wissenschaft & Praxis*, 1998.

- Développer la conscience qu'il n'existe pas uniquement de nombreux points communs mais également des spécificités culturelles qui constituent des différences, telles une forte distance hiérarchique *versus* une faible distance hiérarchique.
- Créer un échange ouvert portant sur les spécificités et les différences, sans juger. Quels sont les points forts et les avantages correspondants de ces spécificités ?
- Combiner les forces en les associant à des objectifs communs : comment les spécificités peuvent-elles être concrètement intégrées dans le processus de management en tant que valeur ajoutée ?

Ces formations d'accompagnement font appel à une multitude de connaissances des formateurs, mais aussi à une infrastructure vaste et solide qui permet d'assurer la continuité de la formation de plusieurs centaines de cadres.

Les entreprises ont un intérêt vital à éviter les malentendus et les problèmes d'origine interculturelle, car ils sont source de pertes d'argent et de temps. Certaines entreprises ont su utiliser les différences culturelles : Français et Allemands ont une « admiration cachée » pour certaines compétences de l'autre, et c'est pourquoi ils peuvent remarquablement se compléter. Lorsqu'ils se battent ensemble, leur complémentarité contribue à leurs performances, à condition évidemment qu'ils s'entendent bien.

Dans certains cas, le service des ressources humaines accompagne de façon stratégique et opérationnelle le processus de rapprochement et propose des formations pour les collaborateurs et les dirigeants. Il ressort de ces séminaires et de la coopération journalière en entreprise que les Allemands et les Français pourraient beaucoup apprendre les uns des autres si seulement ils acceptaient de se rencontrer sans préjugé et avec plus de franchise. Être différent, le fait d'avoir d'autres méthodes de travail et de commandement, ne signifie pas que celles-ci soient meilleures ou plus mauvaises. Elles conduisent au même but par des chemins différents : comprendre que la logique de l'autre est tout aussi respectable que la sienne pour avancer au mieux.

Les systèmes d'éducation et de formation offrent des explications pour mieux comprendre les différentes logiques culturelles et managériales. Ceci concerne deux perspectives, diachronique et synchronique. Dans une perspective diachronique, les études et travaux comparatifs sur les systèmes de formation des élites politiques et économiques³⁰ font ressortir les spécificités de

30. BAUER (Michel) et BERTIN-MOUROT (Bénédicte), « Les 200 » en France et en Allemagne. Deux modèles contrastés de détection-sélection-formation de dirigeants de grandes entreprises, Paris, Heidrick & Struggles, 1990 ; BOURDIEU (Pierre), *La Noblesse d'État. Grandes Écoles et esprit de corps*, Paris, Minuit, 1989 ; DORENLOT (Pascale) et ZETTELMEIER (Werner), *L'Enseignement des sciences économiques et de la gestion en Allemagne et en France*, Paris, CIRAC, 1997 ; HARTMANN (Michael), *Der Mythos von den*

chaque système, comme les valeurs et conceptions de l'éducation, leurs institutions, leurs contenus, les parcours et aident ainsi à mieux concrétiser le « flou culturel ». Dans une perspective synchronique, il s'avère très fructueux de faire réfléchir les managers et ingénieurs allemands et français lors des rencontres sur leurs formations et leurs parcours professionnels. Ces réflexions engendrent des prises de conscience et un changement de perspectives avec l'avantage de minimiser les jugements normatifs ou les clichés trop présents dans la rencontre interculturelle. Un tel échange fait bien évidemment ressortir les spécificités et ainsi les différences de chaque système, mais aide aussi à trouver des nombreux points communs, qui constituent la base de toute compréhension et coopération internationales.

La base d'une coopération franco-allemande complémentaire existe : la sympathie, la motivation, les idées et le savoir-faire. Il s'agit cependant d'être apte à combiner ces facteurs. De nombreuses coopérations franco-allemandes, partenariats et fusions, témoignent de ce grand potentiel franco-allemand qu'est la complémentarité, comme le montre le succès d'Airbus, d'Aventis et d'Arte. Les exemples de réussite au sein des entreprises moyennes franco-allemandes sont cependant encore plus nombreux dans les domaines du développement, de la production ou de la commercialisation, sans que, bien entendu, on en parle... Un coup d'œil jeté dans les mondes franco-allemands du travail démontre que la relation franco-allemande n'est pas uniquement de nature politico-stratégique entre des pays et des entreprises, ni destinée à stabiliser ou à neutraliser le partenaire. C'est avant tout un partenariat entre des êtres humains qui, comme tout partenariat, doit être entretenu. Il a cependant surtout besoin de visions et d'objectifs communs, de confiance mutuelle, de projets gratifiants et d'une volonté réciproque de rapprochement.

Leistungseliten, Francfort/Main, Campus, 2002 ; JOLY (Hervé), *Patrons d'Allemagne. Sociologie d'une élite industrielle 1933-1989*, Paris, Presses de Sciences Po, 1996 ; LOCKE (Robert), *Management and Higher Education since 1940. The influence of America and Japan on West Germany, Great Britain and France*, Cambridge, Cambridge University Press, 1989 ; ZETTELMEIER (Werner), « Bildungssystem im Wandel », dans CHRISTADLER (Marieluise) et UTERWEDDE (Henrik) (dir.), *Länderbericht Frankreich*, Opladen, Leske & Budrich, 1999, p. 139-163.