

CHAPITRE V.3

CULTURE ET GESTION EN ALLEMAGNE : LA MACHINE « BIEN HUILÉE »

CHRISTOPH I. BARMMEYER¹ ET ÉRIC DAVOINE²

Résumé. Ce chapitre, conçu en deux parties, présente d'abord les grandes caractéristiques du modèle de gestion allemand puis présente à partir de plusieurs cas les principaux incidents critiques observés dans les interactions interculturelles entre Français et Allemands. Hofstede a appliqué au modèle de gestion allemand la métaphore de la « machine bien huilée ». Ce modèle se caractérise par une distance hiérarchique faible et une réduction d'incertitude forte, par une pratique de la concertation et une gestion plutôt « horizontale » valorisant les compétences techniques acquises dans l'entreprise. Dans la première partie, nous montrons comment ce modèle de gestion est produit et reproduit dans un contexte culturel et institutionnel spécifique, en lien avec un modèle de capitalisme, les spécificités du système

1. Christoph I. Barmeyer détient un doctorat en management interculturel de l'Université de la Sarre (Allemagne). Il est professeur à l'École de Management de Strasbourg/Université R. Schuman (France) et chercheur au CESAG. Il est responsable de la spécialisation Gestion des ressources humaines. Ses intérêts de recherche portent sur la gestion interculturelle, la gestion franco-allemande et québéco-allemande. Il est auteur de plusieurs articles universitaires et de livres, tels que *Interkulturelle Personalorganisation* (1998) et *Management interculturel et styles d'apprentissage. France, Allemagne, Québec* (2007).

2. Éric Davoine détient un double doctorat en sciences de gestion des universités de Freiburg (Allemagne) et de Lyon. Il est professeur ordinaire à l'Université de Fribourg (Suisse). Ses intérêts de recherche portent sur l'interculturel, la gestion internationale des ressources humaines et sur les comparaisons France-Allemagne-Suisse. Il est auteur de nombreux articles universitaires et de livres sur le sujet, tels que *Management und Organisation im Deutsch-Französischen Vergleich* (1999) et *Zeitmanagement deutscher und französischer Führungskräfte* (2002).

Barmeyer, Christoph I. et Éric Davoine, « Culture et gestion en Allemagne : la « machine bien huilée », dans Eduardo Davel, Jean-Pierre Dupuis et Jean-François Chanlat (dir.), *Gestion en contexte interculturel : approches, problématiques, pratiques et plongées*, Québec, Presses de l'Université Laval et Télé-université (UQAM), 2008.

éducatif et des dispositifs institutionnels de dialogue social. Dans la seconde partie, nous présentons plusieurs cas issus de nos recherches empiriques sur les interactions professionnelles franco-allemandes que nous analysons à partir de différences de perception des rôles managériaux, de perception du temps et de style de communication.

INTRODUCTION

Après la phase difficile de reconstruction de l'après-guerre (*Wiederaufbau*), l'Allemagne a connu dans les années 1970 et 1980, en tant que République fédérale d'Allemagne, une forte croissance et une grande prospérité. Alors considérée comme la « locomotive de l'Europe » et régulièrement citée en exemple pour sa politique économique, sa politique sociale ou son modèle de capitalisme, l'Allemagne est depuis la réunification de 1990 un pays qui vit une succession de crises, d'interrogations et de transformations (Bourgeois, 2005). Elle n'en est pas moins (re)devenue le pays le plus important de l'Union européenne par sa superficie, sa population et son produit intérieur brut, ainsi que le nouveau centre géographique de l'Europe élargie.

Premier partenaire économique et politique de la France grâce aux efforts de réconciliation de l'après-guerre, les coopérations franco-allemandes et les différences culturelles franco-allemandes mises en évidence dans le cadre de ces coopérations ont fait l'objet d'une pléthore d'études qui représentent un champ de recherche unique en son genre en Europe (voir les synthèses dans Barmeyer, 2005; Barmeyer et Davoine, 2005). Le regard porté sur l'Allemagne dans ce chapitre sera surtout un regard français et s'appuiera principalement sur ces travaux comparés et interculturels France-Allemagne. De nombreuses études internationales et quelques études comparées germano-britanniques nous permettront toutefois de décentrer notre perspective.

C'est à Geert Hofstede et à James Stevens que l'on doit la métaphore la plus diffusée sur le modèle allemand de gestion présenté comme une « machine bien huilée ». Cette métaphore correspond dans les modèles de Hofstede (1987) à un modèle de gestion caractérisé par une distance hiérarchique faible et par une réduction de l'incertitude élevée. Dans la première partie de ce chapitre, nous nous intéresserons à ce modèle de gestion moins hiérarchisé et plus collégial dans lequel les règles, les procédures et les structures formelles de l'organisation jouent un rôle important dans la régulation des relations entre acteurs. Nous montrerons comment ce modèle particulier de gestion s'est développé par rapport à un ensemble d'éléments institutionnels et culturels que nous présenterons dans la première partie : contexte socioéconomique,

système de formation professionnelle, système de représentation des intérêts des salariés, histoire sociale et politique, religion. La deuxième partie du chapitre sera consacrée aux incidents critiques les plus fréquemment observés dans la coopération entre Français et Allemands et aux différents modèles théoriques qui permettent de les expliquer.

LE MODÈLE ALLEMAND DE GESTION

La métaphore de la « machine bien huilée » est une métaphore particulièrement heureuse, non seulement parce qu'elle est appliquée aux entreprises d'un pays renommé pour l'exportation de ses machines-outils, mais aussi parce qu'elle évoque une vision instrumentale, mécaniste, de l'organisation. Dans l'organisation allemande, le contrôle est moins lié à la hiérarchie et plus à une forte compartimentation des responsabilités ainsi qu'à une forte standardisation des routines et des processus de travail (Child et Kieser, 1979). De plus, cette organisation est caractérisée par des relations plus collégiales entre les différents niveaux hiérarchiques et par une participation et une recherche de consensus dans les processus de décision. Cette conception de l'organisation moins pyramidale et plus compartimentée peut être analysée de différentes manières, à l'aide d'éléments du contexte institutionnel comme le système de formation professionnelle, le système de relations professionnelles ou les spécificités des modes de gouvernance du capitalisme rhénan, ainsi qu'à l'aide d'éléments historiques et religieux dans lesquels la culture allemande prend sens.

Le modèle du capitalisme rhénan

L'entreprise allemande des dernières décennies se développe et évolue dans un contexte institutionnel national qui est souvent décrit comme un modèle de capitalisme alternatif au capitalisme de marché anglo-saxon (Albert, 1991). Le modèle allemand ou « rhénan » de capitalisme est une forme de capitalisme où la négociation entre les principaux acteurs institutionnels joue un rôle central, cette négociation étant facilitée par une culture de consensus et par des institutions qui construisent le consensus (Uterwedde, 2005).

Dans le modèle de capitalisme allemand qui s'est établi dans l'après-guerre, les marchés sont « institués politiquement » et soumis à une « régulation sociétale » (Streeck, 1996), conformément à la conception de l'économie sociale de marché de Ludwig Erhard (*soziale Marktwirtschaft*). Cette conception est inspirée par la doctrine de l'ordo-libéralisme de Walter

Eucken et de l'École de Fribourg, dans laquelle l'ordre économique et social garantit le bon fonctionnement des marchés et où l'État joue un rôle central de régulateur pour instaurer et maintenir cet ordre. Malgré un cadre économique libéral, l'effort de régulation de l'État peut s'avérer assez intense et s'accompagner de forts investissements dans les services publics locaux.

Le marché de l'emploi est également régulé, d'une part dans le cadre de conventions collectives sectorielles et d'autre part, à l'intérieur de l'entreprise, par le modèle de la cogestion ou codétermination (*Mitbestimmung*). Le cadre de la cogestion donne un fort pouvoir aux représentants des salariés (Lasserre, 2005) dans les conseils d'entreprise (*Betriebsräte*) et dans les conseils de surveillance (*Aufsichtsräte*). Ce dispositif institutionnel permet de négocier un équilibre entre les intérêts du capital, de la gestion et des salariés.

Concernant les marchés financiers, le rôle important des banques pour la stratégie de l'entreprise fait dire à Michel Albert (1991) que le capitalisme rhénan est avant tout un capitalisme bancaire. Les liens entre entreprises et banques sont étroits et multiples, l'entreprise a souvent des relations privilégiées avec une banque maison (*Hausbank*) qui remplit les fonctions d'actionnaire, de prêteur et dont les représentants siègent au conseil de surveillance. Ainsi, 88 % des droits de vote dans les 24 plus grandes entreprises allemandes étaient exercés par des banques, 34 % l'étaient par de grandes banques (Uterwedde, 2005, p. 197). Il existe un réseau fort de participations croisées et de mécanismes de contrôle mutuels qui crée une forte interdépendance entre les banques et les grandes entreprises allemandes : ce réseau, parfois appelé *Deutschland AG* (Allemagne SA) a permis de limiter l'impact des marchés financiers et de développer une forte identité allemande et une certaine solidarité nationale dans le milieu des grands patrons.

Enfin, un dernier élément important pour comprendre le capitalisme rhénan, c'est la grande dispersion géographique des centres de décision économiques, avec les « capitales secrètes » que sont Munich, Hambourg, Stuttgart, Düsseldorf ou Francfort, mais aussi avec l'importance de petites villes de province qui peuvent héberger des fleurons du *Mittelstand*. La PME allemande est en effet plus souvent moyenne que petite, spécialisée, souvent leader d'un créneau sur les marchés internationaux tout en préservant une forte identité provinciale et une gestion à visage humain (Urban, 1997). Ces entreprises moyennes, aux liens étroits avec les collectivités locales, sont présentées par Simon (1996) comme des « champions cachés », en grande partie responsables des excellents chiffres des exportations allemandes et de l'image de qualité du « made in Germany ».

Le modèle de capitalisme rhénan de l'après-guerre est un modèle qui repose sur une forte intégration des *stakeholders* ou parties prenantes de l'économie ou de la stratégie de l'entreprise (salariés, gestionnaires, actionnaires, banques, collectivités locales), grâce à des mécanismes institutionnels de régulation, de négociation ou de contrôle mutuel. Ce modèle partenarial et les mécanismes institutionnels qui le sous-tendent sont fortement remis en cause et menacés depuis la deuxième moitié des années 90, mais restent un cadre de référence majeur, ancré aujourd'hui encore dans les structures et les pratiques économiques des acteurs.

Le rôle du système de représentation des intérêts des salariés

L'élément institutionnel le plus important pour caractériser le modèle allemand de gestion est le système de relations professionnelles dans lequel se construit le dialogue social entre les partenaires sociaux. Ce système s'est construit dans l'après-guerre, d'une part, à partir des thèses de l'ordolibéralisme visant à définir précisément le cadre réglementaire nécessaire aux grands équilibres macroéconomiques et macrosociaux et d'autre part, à partir d'une volonté de re-démocratisation de la société allemande qui passait par la promotion d'une forme originale de démocratie industrielle. Le système allemand de relations professionnelles représente un mode exemplaire de régulation du dialogue entre les partenaires sociaux sans l'intervention de l'État qui se fait à deux niveaux : d'une part, au niveau des conventions collectives de branche (*Tarifvertragsgesetz*) et d'autre part, au niveau de l'entreprise ou de l'établissement (*Betriebsverfassungsgesetz*).

Au niveau des conventions collectives, le dialogue se fait entre le syndicat majoritaire de branche (en principe affilié à la confédération syndicale DGB, *Deutscher Gewerkschaftsbund*, qui compte en 2005 sept millions de membres, soit environ 80 % des syndiqués, et entre 15 et 20 % des salariés allemands) et le représentant des employeurs de la branche (affiliée à la centrale BDA, *Bundesvereinigung der deutschen Arbeitgeberverbände*). Il y a huit syndicats de branche affiliés au DGB, les plus importants sont Ver.di (services) et IG-Metall (métallurgie) qui comptent chacun près de 2,5 millions de membres (voir synthèse dans Lattard, 2005). Les conventions collectives fixent des normes générales en matière de conditions de travail et de rémunérations pour chaque branche : certaines branches comme l'industrie métallurgique peuvent par exemple avoir une norme d'horaires de travail de 35 heures par semaine alors que d'autres branches comme le bâtiment auront une norme de 39 heures par semaine. En période de récession ou de conjoncture difficile, les conventions collectives ont abouti à une

révision à la hausse des normes d'horaires de travail ou à une plus grande flexibilisation des normes salariales, par exemple dans le cas de l'accord du secteur de la métallurgie de 1993 qui convient d'une clause de force majeure permettant à certaines entreprises en difficulté de ne pas respecter les normes conventionnelles. La convention de branche est généralement considérée par les partenaires sociaux comme un mode de négociation capable de canaliser les conflits sociaux et de générer des compromis. Pour le patronat, la stabilisation et l'homogénéisation des salaires et des conditions de travail permet d'éviter un dumping social des concurrents et de faciliter la rétention de leur personnel qualifié (Lattard, 2005).

Au niveau de l'entreprise, la participation des salariés est régie par la Constitution d'établissement (*Betriebsverfassungsgesetz*), instaurée en 1952, qui définit les droits, devoirs et pouvoirs du conseil d'entreprise ou conseil d'établissement (*Betriebsrat*), pour les établissements de plus de 50 salariés. Le *Betriebsrat*, dont les membres sont élus par le personnel, est investi d'un pouvoir de codécision pour toutes les questions sociales de l'établissement, par exemple les recrutements, les licenciements, la formation, le règlement intérieur ou les conditions de travail : toute décision de l'employeur doit être validée par l'accord formel du conseil. Pour les questions économiques, le *Betriebsrat* dispose également d'un pouvoir consultatif et peut formuler des avis et des propositions. Dès qu'une décision économique entraîne des conséquences sociales, par exemple des licenciements, l'accord du *Betriebsrat* devient nécessaire pour valider les mesures d'accompagnement. Ce pouvoir étendu des représentants des salariés fait du *Betriebsrat* un interlocuteur et un acteur incontournable de la politique de gestion des ressources humaines de l'entreprise allemande. Ce dispositif de concertation, dont l'étendue est inégalée en Europe, concerne la quasi-totalité des grandes entreprises allemandes et environ trois quarts des PME de plus de 50 salariés (Lasserre, 2005). Il est complété, pour les entreprises de plus de 500 salariés, d'un autre dispositif de concertation au niveau du conseil de surveillance. Dans les entreprises de 500 à 2000 salariés, les représentants des salariés occupent un tiers des sièges des conseils de surveillance. Pour les entreprises allemandes de plus de 2000 salariés, la loi de gestion de 1976 prévoit même une représentation quasi-paritaire des salariés au conseil de surveillance (les représentants des actionnaires disposent d'une voix de plus). Ce dispositif implique que les représentants des salariés ont non seulement accès à l'ensemble des informations économiques de l'entreprise, mais qu'ils sont également associés à toutes les décisions de l'entreprise, que ce soit en matière de politique de développement, de choix de dirigeant ou même de répartition des bénéfices. Cette représentation des salariés reste minoritaire et ne

peut véritablement servir de contre-pouvoir, mais elle permet de faire valoir les intérêts des salariés en matière de stratégie et elle permet au *Betriebsrat* d'être mieux informé et ainsi de coordonner ses actions en fonction des orientations stratégiques de l'entreprise.

Ce dispositif institutionnel à plusieurs niveaux entraîne un mode de gestion basé sur la concertation et le consensus négocié. Cette gestion concertée a longtemps été considérée comme un des facteurs de la réussite du modèle allemand, garantissant une certaine paix sociale et une adhésion de l'ensemble des salariés aux objectifs stratégiques de l'entreprise. Il offre également un terrain particulièrement favorable aux démarches de participation et de responsabilisation des ouvriers à la productivité et à la qualité (Kissler, 1992). Depuis le milieu des années 90, ce système allemand de la *Mitbestimmung*, dont l'ampleur est unique en Europe, est régulièrement critiqué par une frange de plus en plus large du patronat allemand (BDI/BDA, 2004). Les principaux reproches adressés de manière récurrente au dispositif sont, d'une part, la lenteur des processus de décision qu'il implique et, d'autre part, la grande difficulté à mener des changements radicaux de stratégie, reproches à prendre au sérieux à une époque où de nombreuses entreprises allemandes souhaitent être plus réactives et où le cadre européen du droit des sociétés introduit de manière indirecte une mise en concurrence des dispositifs nationaux.

Le rôle de la formation professionnelle duale

Un second élément institutionnel important du modèle allemand de gestion est le système éducatif, et plus particulièrement le système de formation professionnelle duale (*Berufsausbildung*). Cet élément est important pour comprendre la forte valorisation à tous les niveaux hiérarchiques des compétences professionnelles et de l'expertise technique ainsi que les logiques identitaires fortes liées aux métiers de l'entreprise, reflets des métiers de la formation professionnelle. L'apprentissage professionnel allemand s'inscrit dans la tradition de l'apprentissage des métiers de l'artisanat, où le métier est aussi « vocation » (*Berufung*), mais il déborde largement le cadre de l'artisanat puisqu'une majorité des places d'apprentissage se trouvent dans de moyennes ou grandes entreprises du secteur industriel ou du secteur des services (Oerter, 1997). L'apprentissage professionnel se fait en Allemagne par alternance entre des périodes dans une entreprise formatrice et des périodes dans une école professionnelle par rapport à des référentiels de métier (*Berufsbilder*) définis et actualisés régulièrement par une commission au niveau fédéral et dans le cadre légal de la *Berufsbildungsgesetz* du code

allemand du travail. Ces référentiels sont constitués de listes d'opérations que l'apprenti doit apprendre à réaliser dans différents services de l'entreprise (Davoine, Walliser et Riera, 2000). Les places d'apprentissage sont attribuées par les entreprises à des candidats qu'elles sélectionnent comme pour n'importe quel autre poste.

À la fin de l'apprentissage, un brevet professionnel est délivré par la chambre de commerce et d'industrie locale ou par une chambre des métiers. Contrairement à certains pays comme la France, l'obtention du brevet est indépendante du système scolaire et universitaire et ne permet pas l'accès à des formations diplômantes d'enseignement général. Alors qu'en France, la formation professionnelle est intégrée dans la hiérarchie unique des formations du système éducatif, en Allemagne, les systèmes d'enseignement général et de formation professionnelle sont indépendants l'un de l'autre, sans ponts ou passerelles, et peuvent être considérés comme juxtaposés (Maurice, Sellier, Silvestre, 1982). Bien qu'indépendant des hiérarchies et des niveaux du système d'enseignement général, le brevet professionnel allemand n'en est pas moins reconnu et valorisé par l'entreprise et favorise l'insertion des jeunes sur le marché de l'emploi (Mayer et Konietzka, 1998). Il est également fréquent de voir de jeunes Allemands passer par un apprentissage professionnel après un parcours scolaire réussi dans l'enseignement général et avant de s'engager dans des études universitaires. L'apprentissage professionnel concerne une grande partie de la population active : avant la réunification, plus de 55 % de la population active d'Allemagne de l'Ouest détenait un brevet de formation professionnelle duale (Möbus et Sevestre, 1991).

Le succès et l'ampleur du phénomène de la formation professionnelle duale a trois conséquences pour les relations hiérarchiques et l'organisation de l'entreprise allemande. Première conséquence, les salariés auront acquis grâce à la formation professionnelle une qualification professionnelle reconnue et valorisée pour exercer un poste de *Sachbearbeiter* (employé qualifié) ou de *Facharbeiter* (ouvrier qualifié). Ce type de poste, produit du système de formation professionnelle allemand, correspond à un domaine de compétences et à un domaine de responsabilités précis, en général conforme à l'apprentissage professionnel qu'a effectué le salarié. Au métier appris au cours de la formation initiale, c'est-à-dire à la connaissance de procédures et de processus de travail spécifiques à un métier de l'entreprise, sera associée une position spécifique dans la structure organisationnelle de l'entreprise avec un domaine de responsabilités, de compétences et d'expertise spécifique. Chaque employé est ainsi « propriétaire » d'un territoire repérable de compétences. Dans ce territoire, l'employé sera à la fois supposé capable de régler un certain nombre de problèmes lui-même – en s'aidant de routines de

résolutions de problème apprises au cours de sa formation – et autorisé à les régler sans en référer à son supérieur hiérarchique. La forte formalisation et standardisation des procédures internes qu'implique la formation professionnelle allemande en entreprise permet à l'organisation d'exercer un contrôle en amont, par les processus, sur le travail des employés, qui rend redondant une partie du contrôle hiérarchique. Maurice, Sellier et Silvestre (1982) ont montré que le système allemand de reconnaissance des qualifications va de pair avec une structure organisationnelle moins pyramidale et un taux d'encadrement plus faible. Le travail des employés et des ouvriers n'est pas forcément moins contrôlé dans l'entreprise allemande : il est contrôlé différemment, en amont, par le contrôle que l'entreprise exerce sur les qualifications.

Deuxième conséquence pour l'entreprise allemande, cette période de formation professionnelle est aussi une période de socialisation professionnelle, un moment privilégié pour construire du lien social et de l'identification par rapport à un groupe de métier et par rapport à l'entreprise. L'identité professionnelle des jeunes salariés allemands sera fortement marquée par le métier et par l'entreprise dans laquelle le jeune salarié a fait ses premières armes, y compris lorsqu'il s'agit d'une première expérience après avoir obtenu un diplôme d'une université ou d'une école supérieure spécialisée (*Fachhochschule*). Plusieurs sociologues (Lanciano et Nohara, 1994; Locke et Meuleau, 1988) soulignent l'importance du rôle de l'entreprise allemande dans la socialisation des jeunes gestionnaires et des jeunes ingénieurs (on parle, par exemple, d'un *Siemens-Ingenieur* pour un ingénieur formé dans l'entreprise Siemens ou d'un *Maschinenbau-Ingenieur* pour un ingénieur formé à la construction de machines sans préciser dans quelle institution le diplôme d'ingénieur a été obtenu) alors qu'en France, c'est l'établissement de formation, la Grande École ou l'université, qui jouera plutôt ce rôle (on parlera plutôt d'un X ou d'un centralien, si l'ingénieur a été formé à l'École Polytechnique ou à l'École Centrale).

Troisième conséquence, la formation professionnelle duale transforme également les salariés de l'entreprise en formateurs occasionnels des apprentis, ce qui les responsabilise et les sensibilise à l'identification et au transfert de processus de travail et de compétences professionnelles (Davoine, 2002, chapitre 2). Le système de formation professionnelle duale, en valorisant les compétences professionnelles à transférer, instaure de manière structurelle une dynamique d'apprentissage organisationnel qui touche l'ensemble des salariés de l'entreprise.

Les Führungskräfte, principaux acteurs de la gestion allemande

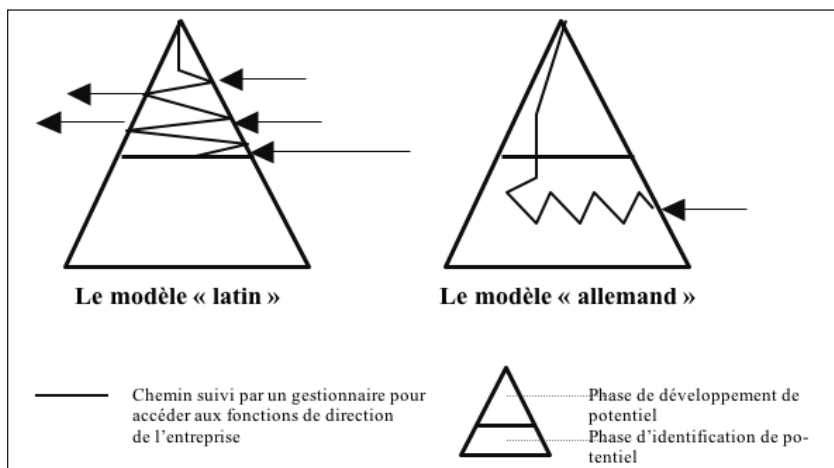
Après les grandes lignes du contexte institutionnel de l'*Unternehmensführung* à l'allemande, nous avons souhaité en présenter les principaux acteurs, les gestionnaires allemands ou *Führungskräfte*, littéralement les « forces de direction », et expliquer ce qui les distingue des *cadres* français.

La notion de *Führungskraft* est une notion sémantiquement et sociologiquement différente de celle de *cadre*. Comme la notion anglo-saxonne de *manager*, elle est associée uniquement à une fonction managériale dans l'organisation alors que la notion française de *cadre* est une notion à la fois managériale, sociologique et juridique. Dans son commentaire de la traduction allemande de l'ouvrage sociologique *Les cadres* de Luc Boltanski, la sociologue Beate Kraus (1992) considère qu'« en Allemagne, les cadres n'existent pas » et défend la thèse que les *Führungskräfte* ne constituent pas un groupe social. Pour traduire en allemand la notion française de *cadre*, on doit faire appel à différentes notions tirées de registres différents. La notion de *Führungskraft* n'en traduit que la dimension managériale : un ou une *Führungskraft* se définit par l'exercice d'une fonction de direction, de gestion de personnes ou d'encadrement. En Allemagne, les contremaîtres (ou *Meister*) allemands sont par exemple aussi considérés comme des *Führungskräfte* puisqu'ils ont la responsabilité d'une équipe. La dimension sociologique ou socioprofessionnelle de la notion de *cadre* sera traduite – imparfaitement – par *Akademiker* (diplômé de l'enseignement supérieur) ou par *Angestellte* (employés « cols blancs »). La dimension juridique de la notion française de *cadre* sera plutôt traduite par les notions d'*außertarifliche Angestellte* (employés hors-convention) ou de *leitende Angestellte* (employés dirigeants), notions juridiques associées à des statuts de salariés pour lesquels la rémunération n'est pas fixée précisément par les conventions collectives sectorielles ou qui ont des responsabilités juridiques plus importantes dans l'entreprise (Bournois et Livian, 1996).

Mais c'est au niveau des socialisations professionnelles et des parcours de carrière que les différences entre *Führungskräfte* et *cadres* apparaissent plus clairement. L'analyse des modèles européens de développement des gestionnaires que font les chercheurs de l'INSEAD, Evans, Lank et Farquhar (1989), montre que les parcours professionnels des gestionnaires français et allemands n'ont pas la même physionomie (voir figure V.3.1). Dans le modèle allemand de carrière, la phase d'identification de potentiel managériale correspond à une phase d'apprentissage de métier, et la progression de carrière se fait ensuite relativement lentement, souvent dans la même entreprise et souvent dans la même fonction. Dans ce modèle de carrière d'« alpiniste » (Bauer et Bertin-Mourot, 1996; Joly, 1996), l'acquisition de

compétences de métier du futur *Führungskraft* n'est pas seulement une étape dans la construction d'une identité professionnelle, elle est aussi une étape dans l'acquisition d'une autorité légitime fondée sur l'expertise technique, le *Fachwissen* (Lawrence, 1980; Bauer, Bertin-Mourot, 1996). On parle aussi de « carrières cheminées » (Walgenbach, 1994) pour caractériser ces parcours de spécialistes cloisonnés dans un métier comme dans un conduit de cheminée. Au niveau des cadres dirigeants, ces parcours cloisonnés de spécialistes vont donner sens au fonctionnement collégial du comité de direction allemand (*Vorstand*) composé de pairs dont les carrières, les compétences et les perspectives sont différentes et complémentaires. Dans le modèle français, ou latin, la phase d'identification de potentiel se fera plutôt hors de l'entreprise, dans le cadre d'un système éducatif élitiste et sélectif basé sur des concours qui attribuent un « rang » symbolique et sociologique à l'individu (d'Iribarne, 1991). Dans le système français, le diplôme légitime l'appartenance du diplômé au groupe social des cadres et ingénieurs, élite miroir de l'élite scolaire nationale dans le microcosme de l'entreprise, et justifie ainsi son autorité au sein de ce microcosme (Naulleau et Mendoza, 1993). Les carrières seront plutôt des carrières de généralistes avec une forte mobilité inter-fonctions et interentreprises. Généraliste de par la mobilité fonctionnelle de son parcours, le PDG français sera également mieux préparé à piloter l'entreprise seul.

Figure V.3.1
MODÈLES NATIONAUX DE DÉVELOPPEMENT DES
GESTIONNAIRES



Source : Evans, Lank et Farquhar (1989).

Le gestionnaire allemand est souvent un spécialiste, un *Fachmann*, un expert. Marque d'expertise scientifique, le titre de docteur est très répandu parmi les cadres supérieurs et les cadres dirigeants allemands. Les études les plus récentes, portant sur des échantillons de 150 à 500 dirigeants, montrent qu'environ 50 % des cadres dirigeants allemands détiennent un titre de docteur (Opitz, 2005), ce qui est sans équivalent en Europe. Ce titre signifie également, comme en France, l'appartenance à une certaine élite scolaire et universitaire, puisque seuls les meilleurs étudiants ont accès aux programmes doctoraux de l'université allemande. Mais contrairement au système français, où les titres les plus valorisés sont les formations généralistes de Grandes Écoles, les titres universitaires les plus valorisés en Allemagne sont des titres sanctionnant une expertise et un travail d'approfondissement dans un domaine de compétences spécifique. De plus, l'obtention d'un titre de docteur ne garantit pas pour autant une entrée par le haut de la pyramide : le jeune docteur devra passer par des premiers postes d'expert, de chargé de mission ou d'assistant de direction avant d'envisager un poste d'encadrement. Enfin, la formation universitaire du jeune docteur a souvent commencé par une formation professionnelle duale et a souvent été ponctuée de stages en entreprise.

Dans le modèle allemand, c'est souvent la compétence de métier, le *Fachwissen*, acquise par l'expérience de postes subalternes qui donnera accès à un premier poste de *gestionnaire intermédiaire*. La compétence de métier est essentielle pour acquérir une autorité légitime dans l'entreprise : chez les cols blancs comme chez les cols bleus, les logiques identitaires d'appartenance à des groupes de métiers sont souvent prépondérantes par rapport aux logiques hiérarchiques ou statutaires (Heidenreich, 1993). En Allemagne, cette force des identités de métier (*Beruf*), qui atténue les identités hiérarchiques, est à lier à l'importance de la formation professionnelle. Ce parcours particulier du gestionnaire allemand et cette acquisition de compétences techniques conditionnent fortement les comportements et la perception de son rôle vis-à-vis de ses collaborateurs directs (Walgenbach, 1994). Le rôle perçu du gestionnaire allemand sera ainsi moins un rôle de « supérieur hiérarchique » qu'un rôle de *primus inter pares*³ ayant acquis une plus grande expertise technique. Le cas de la formation d'officiers dans les deux pays (voir encadré V.3.1) offre une bonne illustration des deux modèles de parcours professionnels.

3. Le premier entre ses égaux.

Encadré V.3.1

LA FORMATION DES JEUNES OFFICIERS DANS LES ARMÉES FRANÇAISES ET ALLEMANDES

Les grades d'officier se correspondent de façon équivalente dans les deux armées, mais il existe une différence en bas de la hiérarchie des officiers, qui marque une différence de procédure de passage au premier grade de lieutenant. En France, le premier grade d'officier est celui d'aspirant, il s'obtient en voie directe après une sélection (concours) puis quatre mois d'Écoles d'Officiers de Réserve (ou d'écoles militaires) où il sera dans un groupe de futurs officiers. Après ces quatre mois, l'aspirant est un « apprenti-officier » comme son nom l'indique, mais il est appelé « mon lieutenant ». Il aura le statut d'officier (il en porte l'insigne : une barrette horizontale de sous-lieutenant avec un léger liséré) et est intégré au groupe social des officiers avec des avantages statutaires qui sont aussi des signes d'appartenance du groupe (cantine réservée, billets de trains première classe).

Dans l'armée allemande, le futur officier n'obtiendra le statut d'officier qu'à l'issue d'une formation de deux ans, un fin ruban gris sur ses épaulettes marquera cette différence d'objectif qui ne sera jamais assimilable à une différence de statut. Pendant ces deux années, il passera une première année de service comme simple soldat et caporal avec les autres soldats, puis une seconde année pendant laquelle il aura un statut de sous-officier et sur ses épaulettes à ruban gris des insignes similaires à ceux des sous-officiers (*Unteroffizier* puis *Feldwebel*). Sous-officier par statut, il sera cependant appelé dans cette période *Fahnenjunker* puis *Fähnrich*, ce qui est donc en allemand « l'équivalent » d'aspirant. Le *Fähnrich* et l'aspirant, tous deux futurs lieutenants, n'ont pourtant pas les mêmes parcours. L'un, l'Allemand, est toujours en phase d'identification de potentiel, phase pendant laquelle il est au coude-à-coude avec ceux qu'il aura plus tard à commander, l'autre, le Français est déjà, dans une certaine mesure, « cadre débutant » et jouit dès le début de sa carrière d'un statut d'officier qui le distingue de ceux qu'il a à commander.

Source : Davoine (2002, p. 38).

Les parcours d'alpinistes des gestionnaires allemands vont avoir des conséquences sur l'approche de la gestion, de la production et de l'innovation. Heidenreich et Schmidt (Heidenreich/Schmidt, 1993; Heidenreich, 1999) ont par exemple montré que ces parcours et la culture de consensus qui existe dans l'entreprise allemande sont plutôt favorables à un mode d'innovation incrémental et « bottom-up », ou gestion démocratique progressive et concertée, qui se développe à partir des processus de travail existants. Heidenreich (1999) l'oppose à un mode d'innovation radical et

« top-down », ou gestion descendante plus fréquente dans la culture managériale française. Les parcours d'alpinistes peuvent même avoir des conséquences sur les produits eux-mêmes. Corbett, Rasmussen et Rauner (1991) ont mis en évidence que le design des machines-outils allemandes, peu esthétique et peu moderne, mais fonctionnel et convivial pour l'utilisateur, est un produit conçu par des ingénieurs alpinistes qui ont occupé des postes de travail d'ouvrier qualifié et qui développent une technologie à partir du point de vue de l'utilisateur. Ils opposent cette conception allemande à la conception des machines-outils fabriquées en France ou au Japon, par des ingénieurs issus de grandes écoles ou d'universités très sélectives qui ont peu fréquenté les postes de travail des opérateurs et qui conçoivent des machines-outils au design et aux fonctionnalités techniques souvent révolutionnaires mais pas toujours conviviales.

L'enracinement historique et culturel

Les éléments institutionnels présentés précédemment nous permettent de comprendre comment se reproduisent certaines pratiques sociales et organisationnelles qui font la spécificité du modèle de gestion allemand. Le cadre général des conventions collectives et de la cogestion va favoriser des pratiques de concertation ainsi qu'une culture de consensus négocié à différents niveaux de l'entreprise. De même, le système de formation professionnelle duale, en valorisant les compétences de métier acquises dans l'entreprise, va aller de pair avec une forme d'organisation moins hiérarchisée dans laquelle les domaines de responsabilité sont répartis de manière plus horizontale, une forme d'organisation qui correspondrait à une conception des relations hiérarchiques que Hofstede (1987) qualifierait de faible distance hiérarchique.

Pour Philippe d'Iribarne (1991), les caractéristiques du modèle allemand de gestion sont profondément enracinées dans l'histoire et la culture du pays. Les oppositions France/Allemagne que Maurice, Sellier et Silvestre (1992) font apparaître en mettant en relation les identités socioprofessionnelles et hiérarchiques des acteurs dans l'organisation et les particularités des systèmes éducatifs des deux pays sont pour d'Iribarne à expliquer par des éléments culturels déjà présents dans les deux pays au XVIII^e siècle. En s'appuyant sur les travaux de l'historien Norbert Elias (1974), d'Iribarne rappelle que les deux sociétés française et allemande n'ont pas développé la même attitude par rapport à la société de cour que l'aristocratie européenne affectionnait à l'époque. Alors que les principes, les valeurs et les pratiques de la société de cour étaient en France diffusés en province et dans les milieux

de la bourgeoisie et s'institutionnalisait en cadre de référence unique dans la société française de l'époque, les milieux bourgeois allemands se développaient indépendamment des sociétés de cours princières avec des parcours, des valeurs et des pratiques qui leur étaient propres. D'Iribarne retrouve dans cette juxtaposition des groupes sociaux allemands au XVIII^e siècle et dans cette acceptation non hiérarchisée de la diversité des identités sociales les principes sous-jacents qui fondent encore aujourd'hui les identités sociales dans l'entreprise allemande où chacun prend sa place à partir de compétences de métier et à partir d'une appartenance à un groupe distinct, dont l'identité est fondée par sa complémentarité organique dans le système sociétal ou organisationnel. Il l'oppose à la conception française d'une hiérarchie unique et forte qui classe les acteurs organisationnels en groupes socioprofessionnels dont l'identité dépendra fortement du rang attribué par un système organisationnel plus hiérarchisé.

Demorgon (1996) et Pateau (1998) vont également s'appuyer sur les travaux d'Eliaš pour montrer que le mode de gestion concerté et plus généralement la culture allemande du consensus trouvent leurs racines dans la forte diversité des groupes sociaux allemands et dans l'esprit de particularisme des identités régionales. En effet, alors qu'à la fin du Moyen-Âge, les rois de France sont arrivés à établir un système féodal centralisé et hiérarchisé, les États régionaux du Saint-Empire romain germanique refusent d'abandonner leurs droits au profit d'un pouvoir central. Les régions gardent leur autonomie, leur identité et leur prince et définissent ensemble des modes de fonctionnement plus « paritaires » de concertation et de coopération, dans l'esprit du système politique des princes-électeurs. La période de la Réforme au XVI^e siècle va encore accentuer ces particularismes régionaux. De cette histoire d'une unité difficile, l'Allemagne va garder une forte tradition de décentralisation des pouvoirs politiques ainsi que des identités fortes de *Länder*, qui gardent une grande autonomie au niveau de la politique économique et sociale (Grosser, 1985). Par exemple, aujourd'hui encore, il n'existe pas de ministère fédéral allemand de la culture, et la culture reste encore un domaine exclusif d'action politique des *Länder*. Les dialectes régionaux illustrent aussi cette diversité et ces particularismes, ils sont pratiqués sans complexe et même parfois avec une certaine fierté – ainsi, le très prospère *Land* du Baden-Württemberg lançait une campagne de communication à la fin des années 90 sur le thème « *Wir in Baden-Württemberg können alles ausser Hochdeutsch* » (nous savons tout faire sauf parler le « haut allemand »). Pour Pateau (1998), cette diversité régionale et sociale va également avoir des implications pour les modalités de communication des Allemands qui auront souvent tendance à privilégier une communication

à « contexte faible » (Hall et Reed-Hall, 1984), c'est-à-dire une communication plus explicite, précisant le contexte des choses, des situations et des conduites. Parfois étonnant pour les Français, habitués à une communication plus implicite, le développement de ce mode de communication s'explique assez bien par la nécessité de communiquer et de coopérer au-delà des différences et des particularismes sociaux et régionaux, phénomène que l'on retrouve également au sein du *melting-pot* américain.

La religion et l'héritage luthérien sont également des éléments importants pour comprendre la culture de concertation, la conception moins hiérarchisée des relations sociales et même la valorisation des compétences professionnelles dans l'entreprise allemande. La réforme luthérienne signifie avant tout un rejet de la hiérarchie de l'Église de Rome et le remplacement d'une conception de la relation de l'Humain à Dieu qui passait par la médiation hiérarchisée d'un prêtre à une relation à Dieu plus directe et plus personnelle. En rejetant l'institution ecclésiastique qui le protégeait, l'individu devient plus autonome, mais aussi plus responsable de ses actes, en partageant cette responsabilité avec une communauté où le pasteur est considéré comme un pair (Pateau, 1998; Nipperdey, 1992). Cette conception de la relation à Dieu et de la pratique religieuse va avoir des implications fortes sur les pratiques sociales allemandes et sur la culture managériale, d'autant que les valeurs chrétiennes sont une référence fondamentale de l'Allemagne de l'après-guerre, tant dans la doctrine de l'ordo-libéralisme que dans les cercles patronaux (Brunstein, 2000). Cette conception d'une communauté d'individus croyants responsables face à Dieu aura des implications pour la vie professionnelle et l'éthique de travail (Weber, 1964), mais plus généralement pour la conception de la relation à l'autre. Ainsi, Usunier et Roger (2000) mettent en évidence une forte corrélation entre les types de religions pratiquées en Europe et la valeur de confiance en l'autre, plus élevée dans les pays de religion réformée.

La religion réformée ne peut être pour autant considérée comme le fondement de la culture allemande, elle en est certainement un élément important, mais il faut rappeler que la religion catholique reste aussi très présente dans de nombreux *Länder* et largement majoritaire dans les très prospères *Länder* du Sud que sont la Bavière et le Bade-Württemberg. Il est toutefois probable que l'influence de la pensée luthérienne se soit étendue à la communauté catholique, en même temps que se diffusait sa traduction allemande de la Bible. Max Weber rappelle que la notion allemande de *Beruf*, à la fois métier, profession et vocation, trouve pour la première fois son sens contemporain sous la plume de Luther (voir encadré V.3.2).

Encadré V.3.2

« LA NOTION DE *BERUF* CHEZ LUTHER »

« Il paraît désormais évident que le mot allemand *Beruf*[...] suggère déjà, à tout le moins, une connotation religieuse – celle d’une tâche imposée par Dieu. Connotation qui nous sera d’autant plus sensible que nous aurons mis l’accent sur *Beruf* dans un contexte concret. Si nous faisons l’historique de ce mot à travers les langues de civilisation, nous constatons d’abord que, chez les peuples où prédomine le catholicisme – il en va de même pour ceux de l’Antiquité classique – aucun vocable de nuance analogue n’existe pour désigner ce que nous, Allemands, appelons *Beruf* (au sens d’une tâche de l’existence [*Lebensstellung*], d’un travail défini), alors qu’il en existe un chez tous les peuples où le protestantisme est prépondérant. On s’aperçoit en outre qu’il ne s’agit pas là d’une quelconque particularité ethnique de la langue étudiée, que ce n’est nullement, par exemple, l’expression d’un « esprit germanique ». Dans son acception actuelle, ce mot provient des traductions de la Bible : plus précisément, il reflète l’esprit du traducteur et *non* celui de l’original. Il semble avoir été employé pour la première fois, avec les sens qu’il a de nos jours, dans la traduction de Luther, au livre de Jésus Ben Sira, *L’Ecclésiastique* (XI, 20-21). [...] Ce nouveau sens du mot correspond à une idée nouvelle, il est un produit de la Réforme ».

Source : Weber (1964, p. 81-90).

La sémantique religieuse du mot *Beruf* et son association avec la Réforme viennent donner un sens nouveau aux pratiques de formation professionnelles (*Berufsausbildung*), à la valorisation des compétences de métier (*berufliches Fachwissen*) ou à l’importance des identités et des corporatismes de métier (*berufliche Identität*). Le sens des pratiques sociales contemporaines se construit par rapport à cette dimension historique, culturelle et religieuse. La langue en est un vecteur important. Mais cet enracinement culturel ne doit pas être conçu comme une programmation déterministe des pratiques contemporaines, mais comme un ensemble d’éléments signifiants qui peuvent être utilisés par une communauté comme cadre de référence collective pour donner sens à leurs pratiques.

Les facteurs d’évolution du modèle allemand depuis les années 90

L’approche institutionnaliste, en mettant l’accent sur les mécanismes et les dispositifs institutionnels dans lesquels se reproduisent les pratiques sociales, permet une meilleure analyse des évolutions. Or, le modèle allemand évolue rapidement depuis les années 90, sous l’influence d’un ensemble de facteurs.

Le *premier facteur* de cette évolution est à la fois d'ordre culturel, politique et économique : c'est le processus de réunification avec l'ancienne République démocratique d'Allemagne. Pourtant considérée dans l'après-guerre comme le meilleur élève du bloc de l'Est et malgré des investissements publics ouest-allemands post-réunification qui ont pu atteindre annuellement 90 milliards d'euros (Uterwedde, 2003), la situation économique et surtout le taux de chômage des « nouveaux *Länder* » restent quinze ans après problématiques, même si dans certaines régions le rattrapage économique est perceptible. Les Allemands de l'Ouest ont aussi découvert après les premiers mois d'ivresse que les Allemands de l'Est étaient culturellement différents : au slogan de l'Allemagne réunifiée « *Wir sind ein Volk* » (Nous sommes un peuple) scandé dans l'enthousiasme du jour de la chute du mur, certaines voix déçues de l'Est répondirent dans les années qui suivirent « *Wir auch!* » (Nous aussi!). Le magazine grand public *Spiegel* publia en 1995 (Spiegel, 1995) les résultats d'une étude comparée Est-Ouest menée par le psychologue est-allemand Michael Geyer qui montraient entre autres que les Allemands de l'Est étaient plus sociaux, plus spontanés, plus favorables au travail des femmes, et avaient moins d'esprit de concurrence que les Allemands de l'Ouest. L'étude soulignait également que les Allemands de l'Est se couchaient et se levaient une heure plus tôt et ne laissaient que 15 cm d'espace entre deux individus dans les queues de guichets alors que les Allemands de l'Ouest laissaient en moyenne un espace de 45 cm. Ces anecdotes laissent aisément imaginer ce que pouvaient être les différences de comportements et de valeurs au travail entre des groupes nationaux qui avaient certes la même langue et la même Histoire, mais qui avaient évolué pendant quarante ans dans des contextes idéologiques et des systèmes institutionnels complètement différents.

Le *second de ces facteurs* est la remise en question et l'effritement du modèle de capitalisme rhénan, ce qui correspond en fait à un ensemble de phénomènes conjoints. Confronté à la libéralisation de certains marchés traditionnellement protégés, à l'importance plus grande du marché financier par rapport à des banques maison qui se désengagent et à la diffusion de l'idéologie anglo-saxonne de capitalisme de marché, le modèle allemand d'économie sociale de marché et de capitalisme négocié est régulièrement critiqué par le patronat depuis la récession de 1993. Les représentants du patronat (BDI/BDA, 2004) demandent une transformation de la loi sur la cogestion, considérant ce dispositif comme anachronique et peu attractif pour les investisseurs étrangers. Une conception anglo-saxonne de *shareholder value* (valeur pour l'actionnaire) vient défier l'approche *stakeholder* (partie prenante) développée dans l'après-guerre (Wirtz, 1999). Le système allemand

de prise de décision avec les parties prenantes est pris en défaut lorsqu'il s'agit d'agir vite et en profondeur (Uterwedde, 2003). Avec une dette de l'État et un chômage en hausse, le système de protection sociale allemand doit également être réformé : les lois Hartz du gouvernement Schroeder sur la politique de l'emploi et du traitement de chômage modifient en profondeur la logique du système allemand de solidarité sociale (Bourgeois, 2005). L'investissement des entreprises dans la formation professionnelle duale s'effrite (Zettelmeier, 2005). Certains sociologues constatent une « académisation » des emplois qualifiés qui signifie pour les employés qualifiés sans formation universitaire un plafonnement précoce des carrières traditionnelles d'« alpiniste » (Drexel, 1993), et certaines grandes entreprises voient arriver sur les sièges des comités de direction un nouveau type de gestionnaires, formés en MBA, à l'idéologie plus anglo-saxonne et dont l'origine sociale est plus favorisée que l'élite managériale des années 80 (Hartmann, 2005). Les conventions collectives de branche sur les salaires et les horaires de travail voient leur impact relativisé par un transfert des négociations vers les *Betriebsräte* (Lattard, 2005), qui ont moins de liberté d'action et qui ont signé en 2004 des accords d'allongement du temps de travail chez Siemens, DaimlerChrysler ou Volkswagen. L'ensemble des éléments du modèle de capitalisme rhénan semble ainsi sérieusement remis en question depuis quelques années.

Ces transformations du contexte national ont bien sûr un impact fort sur la vie au travail, sur les relations sociales et sur la stratégie des entreprises allemandes. Mais ces transformations sont progressives, et la culture managériale allemande ne change pas radicalement d'un jour à l'autre. Les observateurs les plus avertis (Lasserre, 2005; Uterwedde, 2005) n'excluent d'ailleurs pas un scénario d'« adaptation négociée » du modèle rhénan qui serait probablement l'approche la plus « allemande » de sortie de crise du modèle.

COOPÉRER AVEC LES ALLEMANDS

Le champ des interactions entre Français et Allemands en contexte professionnel a fait l'objet de nombreuses études qualitatives et quantitatives avec des questionnements variés (Barmeyer, Lüsebrink, 1996; Hall, Reed-Hall, 1984; Helmolt (von), Müller-Jacquier, 1991; Pateau, 1998, voir le panorama récent dans Barmeyer, 2005) et a donné lieu à de nombreux ouvrages et écrits de consultants spécialisés (Herterich, 1987; JPB, 1990; Untereiner, 1990). La pratique de la gestion franco-allemande représente un défi quotidien pour des milliers d'entreprises en Allemagne et en France.

Contrairement aux contacts interculturels avec des membres de cultures lointaines et « exotiques » où les acteurs sont conscients de l'existence de différences, le risque de la coopération franco-allemande réside justement dans la sous-estimation des différences culturelles. 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. Dans la relation interculturelle, les différents systèmes d'interprétation et d'orientation s'entrecroisent (Gudykunst *et al.*, 1988), ce qui peut donner lieu à des « incidents critiques ». Ces incidents sont représentatifs de malentendus et de conflits culturels typiques et répétés se produisant involontairement (Barmeyer, 2004; Batchelder, 1993; Müller, 1991) à la suite d'un comportement mal interprété de l'un ou l'autre des protagonistes. En nous appuyant sur les recherches, rapports d'études et ouvrages existant ainsi que sur nos expériences respectives de chercheur et d'intervenant, nous essaierons dans cette partie de présenter les principales différences culturelles sources d'incidents critiques dans les interactions de la gestion franco-allemande. Nous avons choisi d'articuler ces différences à partir de plusieurs situations issues de pratiques de coopération franco-allemandes dans des contextes différents de rapports de pouvoir (unité mixte franco-allemande, filiale française et maison-mère allemande, filiale allemande de maison-mère française, équipe multiculturelle de projet). Ces cas nous permettront de présenter des éléments théoriques sur les différences franco-allemandes de perception du rôle managérial, de perception et de gestion du temps et de style de communication.

La relation hiérarchique interculturelle

Une des premières enquêtes statistiques sur les difficultés dans les interactions professionnelles franco-allemandes (JPB, 1990) montre que les différences de conception du rôle managérial sont perçues par les gestionnaires comme étant à l'origine d'un grand nombre d'incidents critiques. Hofstede (1987) a déjà montré que les relations entre supérieurs hiérarchiques et subordonnés ne partageant pas la même conception de la relation hiérarchique peuvent être difficiles, par exemple dans le cas de la définition d'objectifs.

Les Français ont une conception de la relation hiérarchique caractéristique d'une culture à distance hiérarchique élevée, où la notion de rang identifiée par d'Iribarne (1987) joue un rôle important dans les relations sociales et où le superviseur sera clairement un « supérieur », un « n+1 ». En Allemagne, le superviseur appelle « collègues » (*Kollegen*) ses collabora-

teurs directs, qui sont des *Mitarbeiter*, ceux qui travaillent avec (et non pour) lui. Dans l'organigramme, il est le « *Vorgesetzter* », celui qui littéralement est placé avant, ou devant, ses collaborateurs, mais qui aura à respecter les territoires de responsabilité et de compétences de chacun. Toutefois, les différences franco-allemandes de perception des rôles managériaux sont plus nuancées et dépassent la seule question du degré de verticalité hiérarchique. Le tableau V.3.1, portant sur la situation n° 1, construit à partir des déclarations d'une quarantaine de gestionnaires français et allemands d'une célèbre organisation franco-allemande, offre une bonne illustration de ces différences de perception du rôle managérial.

La première constatation, face à ce tableau, est spatiale avant d'être sémantique. La longueur des mots et le caractère plus explicite, plus précis, de certaines définitions proposées par les Allemands, peuvent déjà donner une indication de ce que seront les différences de style de communication dans les interactions quotidiennes. Si l'on regarde les termes les plus fréquemment utilisés, les Allemands mentionnent plus régulièrement le groupe ou l'équipe (esprit d'équipe, ambiance, équilibre du groupe, processus du groupe, consensus). La communication (écoute, rétroaction, information) est un autre thème récurrent dans les réponses allemandes. Pour les Français, on constate une prédominance forte des fonctions classiques de l'encadrement suivant une conception d'organisation hiérarchique et directive du pouvoir : donner des objectifs, diriger, piloter, guider, coordonner et organiser, contrôler et sanctionner. On retrouve une vision classique de la gestion, conforme à l'approche de Fayol (Barmeyer, 2004). Mais on constate aussi la fréquence de verbes illustrant un mode de gestion plus personnalisé (motiver, encourager, soutenir, entraîner, convaincre) qui rappelle qu'Hofstede (1987) parle de la conception française de l'organisation comme d'une « pyramide humaine ». Le style de gestion des Français est à la fois plus hiérarchique et plus personnalisé, voire même parfois paternaliste comme peut l'être le style de gestion d'un *patron* (Kolboom, 1988). Pour les Allemands, la relation au *Kollege* ou au *Mitarbeiter* est une relation plus formelle, plus professionnelle, une relation où l'on respecte le territoire de l'autre et où le tutoiement est rare.

Tableau V.3.1
SITUATION N° 1 : PERCEPTIONS DU LEADERSHIP DE
CADRES FRANÇAIS ET ALLEMANDS DANS UNE UNITÉ
FRANCO-ALLEMANDE

Quels sont les rôles d'un leader ¹ dans un groupe?	Welche Rollen hat eine Führungskraft in einer Gruppe?
Définir les objectifs	Ausgleichen zwischen starken und schwachen
Diriger	Mitgliedern. Die schwachen unterstützen
Piloter	Gruppenziele definieren und gemeinsam verfolgen
Réunir	Gruppenprozess steuern, Orientierungspunkte setzen
Guider	Klare Aufgaben geben
Mobiliser	Fachliche Hinweise aufnehmen
Apporter les moyens	Entscheidungsfindung lenken (den Weg mit der Gruppe erarbeiten)
Encourager	Entscheidungen fällen
Motiver	Zusammenführen der Gruppe
Encadrer	Nimmt die Mitarbeiter mit ins Boot
Convaincre	Motivieren
Faire avancer	Zuhören
Organiser	Konsequent sein
Coordonner	Verschiedene Ansätze und Ideen der Gruppe herausarbeiten
Décider	Eine Lösung im Konsens herbeiführen
Soutenir	Zuhören/Verstehen/Erklären
Responsabiliser	Teamgeist fördern : unterstützen und coachen
Accompagner	Informationsverteilung sicherstellen
Entraîner	Teammitglieder respektieren
Apporter des solutions	Freiheit lassen
Tirer vers le haut	Gutes Klima herstellen
Anticiper	Feedback geben
Contrôler et corriger le progrès	Prozesse begleiten
Sanctionner	Weiterkommen durch konstruktive Kritik
Responsabilité globale	

1. Le terme de *leader* a été utilisé pour essayer de minimiser les effets structurant du terme « cadre ».

Depuis que les Allemands et Français ont été socialisés dans leurs systèmes culturels respectifs, ils portent avec eux des attentes spécifiques de ce que doivent être des rôles de subordonné et de supérieur dans une relation hiérarchique, et cela mène à des confrontations parfois difficiles. Les deux cas suivants nous permettent d'analyser ce qui peut (mal) se passer lors d'une interaction lorsque le Français ou l'Allemand se trouve dans le rôle du supérieur hiérarchique ou du subordonné.

Encadré V.3.3

SITUATION N° 2 : RELATION MANAGÉRIALE – SUPÉRIEUR FRANÇAIS/SUBORDONNÉ ALLEMAND

Le directeur des ressources humaines (DRH) allemand d'une entreprise allemande du secteur aéronautique comptant plus de 1 000 employés est âgé de 55 ans et a 25 années d'expérience dans l'entreprise. En suivant des cours de perfectionnement, il a obtenu un diplôme de sociologie. À la suite d'une restructuration, le directeur général (DG), son nouveau supérieur hiérarchique, est un Français, âgé de 45 ans et issu d'une Grande École.

Le début de la collaboration se passe plutôt bien, malgré les problèmes de langue. Le nouveau DG français a souvent recours au DRH allemand pour se faire expliquer le fonctionnement du système allemand de gestion des ressources humaines avec, en particulier, les spécificités de la gestion.

Dans le cadre du processus européen de fusion et pour accélérer l'intégration des différents systèmes de gestion des ressources humaines, il devient nécessaire de mettre en place de nouvelles structures d'organisation ainsi qu'une nouvelle politique d'évaluation et de rémunération des collaborateurs. Le directeur général français demande au DRH allemand d'élaborer un projet pour une présentation devant le directoire. Celui-ci se met au travail durant quelques semaines et prépare un projet particulièrement bien conçu qui peut être mis en œuvre tel quel, sans consulter une seule fois son supérieur. Quelques jours avant la présentation devant le directoire, il vient voir son supérieur français, qui ne semble pas du tout satisfait de ce projet et, au contraire, fait lui-même de nombreuses suggestions. Ses reproches restent très vagues pour le DRH allemand. Ce dernier ne comprend pas et se sent frustré, car il a l'impression d'avoir fait un bon travail de manière autonome. Il se sent maintenant traité comme un enfant par son supérieur français, presque puni.

Dans la situation n° 2 (encadré V.3.3), le directeur des ressources humaines allemand est typiquement un « alpiniste » et un expert (un *Fachmann*) qui maîtrise aussi bien son domaine de compétences que les rouages

et les processus de l'entreprise dans laquelle il évolue depuis 25 ans. À ce titre, il se perçoit comme étant le responsable attiré et légitime du projet de politique d'évaluation et de rémunération qui tombe dans son domaine de compétences. Sa complète autonomie va contrarier le directeur général français qui se perçoit, lui, comme pilote responsable et légitime du projet, étant à la fois supérieur hiérarchique et généraliste de haut vol, et donc devant laisser sa marque personnelle sur un projet aussi important. Sentant son autorité attaquée, le directeur général français aura probablement des mots de *patron/pater* français qui sanctionne et punit, des mots qui seront frustrants et blessants pour un *Mitarbeiter* allemand qui se sentira lui aussi attaqué dans son autorité et dans son identité.

La situation n° 3 (encadré V.3.4) montre que le problème se pose aussi lors d'une inversion des rôles. Dans ce cas, le mode de gestion participatif proposé par l'équipe de direction allemande ne fonctionne pas. Au contraire, l'encadrement intermédiaire français ressentira cette volonté « allemande » de dialogue et cette demande de participation systématique comme une absence de projet clair et une incapacité à prendre des décisions stratégiques. Ils vont souffrir d'un manque de directivité. Dans les deux situations (n°s 2 et 3), la relation à venir sera difficile si personne ne vient clarifier ces malentendus culturellement programmés.

Encadré V.3.4

SITUATION N° 3 : RELATION MANAGÉRIALE – SUPÉRIEURS ALLEMANDS/SUBORDONNÉS FRANÇAIS

Un groupe allemand dans l'industrie automobile a racheté une entreprise française et en a renouvelé l'équipe de direction : les trois postes de direction sont maintenant occupés par des gestionnaires allemands. Ils décident d'organiser des réunions hebdomadaires avec l'encadrement intermédiaire français, réunions dites de planification stratégique. Les dirigeants allemands demandent de manière systématique que leurs cadres français leur formulent des propositions sur la stratégie de l'entreprise ainsi que des propositions d'amélioration de processus. Après plusieurs semaines, les cadres français se font de plus en plus souvent excusés à ces réunions de planification stratégique et les résultats sont beaucoup plus minces que ce que les Allemands en attendaient.

L'ambiance de travail dans les services concernés est au plus bas, la productivité s'effondre et la direction de la maison-mère s'inquiète. Les dirigeants allemands se sentent déçus et dépassés : les cadres français leur avaient paru tellement brillants et tellement enthousiastes lors des premières réunions.

Les deux cas permettent d'illustrer la manière dont les différences de contexte institutionnel présentées dans la première partie se traduisent dans les interactions quotidiennes. La situation n° 2 est une illustration des différences de perceptions de rôle construites dans des parcours de carrière conformes aux cadres nationaux de représentation. Les deux protagonistes, dans leur logique nationale de compétence et d'autorité, se sentent légitimes pour traiter le dossier et ne comprennent pas le comportement de l'autre. La situation n° 3 est une illustration du mode quotidien de gestion construit sur des dispositifs de concertation. Ce mode de gestion ne fonctionne que si les deux parties sont préparées à jouer leur rôle respectif, ce qui n'est pas le cas de l'équipe française.

La relation au temps

Les différences de conception du temps représentent un deuxième problème majeur perçu par les protagonistes de la gestion interculturelle franco-allemande (JPB, 1990). Hall et Reed-Hall (1984) ont les premiers mis en évidence plusieurs types de problèmes dans les interactions interculturelles franco-allemandes qui correspondent pour eux à des différences de conception du temps. Les Français interrogés dans différentes études (Barmeyer, 1996; Hall et Reed-Hall, 1984; Helmolt (von) et Müller-Jacquier, 1991; Pateau, 1998) soulignent le sens du détail, le caractère exhaustif et structuré de la communication dans les réunions allemandes et vont critiquer la rigidité ou le manque de réactivité des Allemands. Les Allemands se plaignent du manque de ponctualité des Français, du télescopage permanent de discussions privées et professionnelles, et du caractère non structuré de leur journée de travail. À ces différences, Hall et Reed-Hall (1984) associent deux types de systèmes culturels ou deux types culturels de perception du temps, qu'ils appellent « monochronique » (M) et « polychronique » (P). Le système M est un système dans lequel toute action – et toute interaction – se définit par rapport à un temps linéaire servant de repère pour la programmation et l'évaluation d'activités. Ce système sera dit monochronique, parce que le temps linéaire y est le temps dominant, voire le temps unique, et parce que l'individu ne pourra réaliser qu'une activité à la fois. Par contre, le système P, caractéristique pour Hall (1984) des sociétés traditionnelles et, dans une certaine mesure, des pays de cultures arabe et latine, ne connaît pas cette hégémonie du temps unique des horloges, et les activités s'y développent en fonction d'autres rythmes, ceux de la nature, ceux de rencontres ou d'événements, souvent parallèlement. Pour Hall, Français et Allemands se comportent comme s'ils avaient des perceptions du temps

différentes, c'est-à-dire comme si les Allemands agissaient dans un temps linéaire et les Français, dans un temps plus diffus.

Ce modèle connaîtra un franc succès dans les séminaires et les ouvrages sur les coopérations franco-allemandes. Si l'on trouve dans la plupart des études menées avec une approche interactionniste de nombreuses illustrations du « monochronisme » des Allemands et du « polychronisme » des Français, plusieurs critiques peuvent être formulées à l'encontre de ce modèle bipolaire quelque peu réducteur (Barmeyer, Davoine, 2002; Davoine, 2002). Sur le plan théorique, les deux types culturels de comportements que définit Hall correspondent à une opposition – classique en anthropologie – entre comportements de sociétés traditionnelles et comportements de sociétés industrielles. La conception linéaire du temps, liée à une conception du devenir, du progrès et de l'Histoire semble effectivement être la marque de toute société industrielle et s'oppose à la représentation cyclique du temps des sociétés traditionnelles. On peut donc se demander s'il est légitime d'appliquer un tel modèle à la comparaison de la culture de deux sociétés industrielles, surtout lorsque celle associée au pôle culturel de « société traditionnelle » est la patrie de Fayol et du positivisme d'Auguste Comte. Autre limite du modèle, cette fois sur le plan méthodologique : les incidents critiques collectés par Hall et les autres chercheurs étudiant les interactions interculturelles sont le produit des perceptions des protagonistes qui peuvent être influencées par des clichés et des stéréotypes nationaux. Plus les stéréotypes du Français polychronique et de l'Allemand monochronique sont diffusés dans la presse et les récits d'expérience, plus le risque est grand d'avoir des protagonistes d'interactions qui chercheront à retrouver ces clichés dans la réalité de leurs pratiques interculturelles. Il est à ce titre important de rappeler que les études comparées sur la perception du temps (Usunier, 1991) et la ponctualité (Bournois, 1996) confirment peu le modèle hallien. Français et Allemands semblent de plus partager une même conception de ce qu'est la gestion du temps (Davoine, 2002).

La situation n° 4 (encadré V.3.5) est assez caractéristique des impressions d'un individu de culture polychronique **dans une culture de travail monochronique**. On retrouve des descriptions similaires chez Pateau (1991) ou chez von Helmolt et Müller-Jacquier (1994). Les horaires de travail sont structurés différemment et plus précisément que dans une organisation française. Les comportements semblent plus structurés par des routines professionnelles, des scripts (Walgenbach, 1994), qui ont été programmés collectivement par les membres du service au cours de leur socialisation professionnelle. Même si l'organisation laisse la place à des moments de détente dans le cadre du temps de travail, ces pauses semblent se dérouler

conformément à des routines programmées où la liberté d'improvisation des acteurs est extrêmement limitée. Ce qui frappe aussi un individu de culture plus polychronique, c'est l'étanchéité relative qui existe entre le temps professionnel et le temps privé, auxquels correspondent des comportements différents, de part et d'autre des frontières du *Feierabend*.

Encadré V.3.5

SITUATION N° 4 : LA DÉCOUVERTE DES TEMPS DE TRAVAIL ALLEMAND

Dans un groupe allemand de la métallurgie, un jeune salarié français du service export, nouvellement engagé, découvre des horaires de travail et un mode de fonctionnement différents dans un grand bureau collectif. Dix collègues sur quinze ont suivi une formation d'employé commercial de l'industrie (*Industriekaufmann* ou *Industriekauffrau*) dans l'entreprise qui les emploie. La plupart des collègues arrivent à 7 h 30, prennent leur petit déjeuner vers 9 h 00 pendant 15 minutes, travaillent jusqu'à la pause déjeuner à 12 h, mangent ensemble en 30 minutes puis se promènent ou lisent le journal jusqu'à 12 h 45. Ils reprennent ensuite le travail jusqu'à 16 h 00, heure à laquelle ils rentrent chez eux. Le vendredi, les collègues partent en général encore plus tôt. Les collègues responsables des zones export Italie et Espagne ont le même emploi du temps : à partir de 16 h 00, le téléphone ne cesse de sonner sur leur bureau resté inoccupé.

De 7 h 30 à 11 h 30, et de 14 h 00 à 16 h 00, lorsqu'on croise quelqu'un dans les couloirs, on se salue avec « *Grüß Gott!* » (salutation caractéristique du Sud de l'Allemagne), de 11 h 30 à 13 h 30, on se salue avec « *Mahlzeit!* » (le temps du repas). À partir de 16 h 00, on se salue avec « *einen guten Feierabend!* » (Une bonne soirée de congé!).

Il y a peu de discussions privées pendant les horaires de travail entre les collègues qui partagent le même bureau, pas de pause café à part les 15 minutes du petit déjeuner. Les discussions à table à midi sont rapides, cordiales mais peu personnelles. Les collègues échangent quelques informations sur leur vie privée mais sans développer. La plupart des gens se vouvoient entre eux, s'appellent par leur nom de famille « Herr Meier » ou « Frau Schmidt ». Une fois par mois, il y a une pause café avec des gâteaux le vendredi après-midi avec le chef d'équipe, les discussions sont privées, mais très formelles pour le Français : il n'y a pas de mots grossiers ni de plaisanteries salaces, on ne dit de mal de personne. Il n'y a pas non plus de fous rires. Par contre, après quelques mois, le jeune Français est sorti un soir « prendre des bières » avec un collègue francophile d'un autre service qui lui a présenté des amis. L'ambiance était très différente dans cet autre contexte, le tutoiement immédiat, les discussions animées. Ce collègue est devenu un ami.

Dès les premières semaines, le jeune Français a cherché à établir une relation plus personnelle avec son supérieur hiérarchique en venant dans son bureau pour lui demander son avis ou pour l'écouter. Il s'est vite rendu compte que le chef d'équipe était surpris de ces apparitions régulières dans son bureau et qu'il ne comprenait pas toujours ce que le Français voulait. Après quelques mois, le Français cesse ses visites spontanées. Il fait désormais comme les autres : il prend rendez-vous pour demander conseil par rapport à des problèmes spécifiques qui nécessitent la compétence ou l'autorité décisionnelle du chef d'équipe.

Ce qui frappe aussi un individu de culture plus polychronique, c'est l'étanchéité relative qui existe entre le temps professionnel et le temps privé, auxquels correspondent des comportements différents, de part et d'autre des frontières du *Feierabend*. Enfin, la relation avec le supérieur hiérarchique illustre la différence d'attentes de disponibilité de la part du gestionnaire. Une étude de Davoine (2002) montre des différences fortement significatives entre gestionnaires français et allemands dans leur perception de la disponibilité et de la réactivité à l'autre, plus « française » et entraînant une gestion du temps moins stricte.

La situation n° 5 (encadré V.3.6) apporte des éléments complémentaires à l'étude des différences de gestion du temps. Lorsqu'on discute avec les protagonistes du cas après l'incident, on constate trois types de différences culturelles qui peuvent être à l'origine d'un incident critique. Le premier problème, c'est l'engagement par rapport à l'échéance fixée et la signification de l'échéance qui va être interprétée différemment par le Français, en fonction du contexte. Connaissant les échéances de Bruxelles, le Français sait parfaitement qu'une livraison avec retard est tolérable et il considère qu'il y a une marge de manœuvre, un espace de liberté par rapport à la norme ou à la loi, espace dans lequel il pourra faire jouer son libre arbitre. La situation est dans une certaine mesure assimilable à l'exemple classique du piéton français face à un feu rouge qui, au lieu de s'arrêter jusqu'à ce que le feu passe au vert (respect strict de la loi ou de la norme établie), va évaluer le danger et prendre une décision d'action en fonction d'une situation particulière. Un Allemand ou tout individu de culture plus « universaliste » et moins « particulariste » (Hampden-Turner, Trompenaars, 1993), réagirait de manière plus conforme à ce que demande la loi ou la norme fixée, indépendamment des particularités de la situation.

Encadré V.3.6

SITUATION N° 5 : RESPECT DE L'ÉCHÉANCE

Dans le cadre d'un projet européen de recherche et développement, le coordinateur allemand s'impatiente. Il y a trois mois, il avait demandé aux différents partenaires de livrer leurs rapports pour le lundi 1^{er} juin, ce qui lui laissait ainsi deux semaines jusqu'au 15 pour faire l'introduction, harmoniser la présentation et relier le rapport avant de l'envoyer à Bruxelles. Or, le 3 juin, le rapport du partenaire français manque à l'appel. Après plusieurs relances par courriel qui n'entraînent aucune réaction, le coordinateur allemand décide de le relancer par téléphone. Le partenaire français, avec lequel il entretient par ailleurs des relations plutôt amicales, se montre enjoué et compréhensif. Il dit avoir eu plusieurs projets à finir en même temps, mais il promet de boucler et d'envoyer son rapport pour le vendredi 5 juin. Le lundi 8, le rapport n'est toujours pas là. Le coordinateur essaie de le rappeler, mais le partenaire français ne répond même plus au téléphone. Le vendredi 12, l'Allemand est en train de désespérer lorsqu'il reçoit à 11 h 45 un courriel avec le rapport et les excuses de son collègue français.

La deuxième dimension culturelle du problème, c'est la communication sur le retard qui va se faire différemment. Alors même que le Français sait que son retard va dépasser le cadre de la première semaine, il va donner une date qu'il sait déjà ne pas pouvoir tenir, mais qu'il juge être plus facilement « acceptable » par son interlocuteur. Il préférera ensuite l'absence de communication (implicite à l'extrême) à l'explicitation de ses difficultés. De culture de communication plus explicite (Hall et Reed-Hall, 1984), l'Allemand restera perplexe face à ce silence.

Enfin, la troisième dimension du problème, invisible ici, ce sont les interruptions constantes que le Français vit dans la programmation de son travail quotidien. En effet, alors qu'il programme chaque matin son rapport comme l'activité prioritaire de la journée, plusieurs missions « urgentes » – attribuées par son supérieur ou ses collègues – vont venir bouleverser son emploi du temps et retarder la rédaction de son rapport, dont l'urgence est moins visible et plus lointaine que celle des gens du bureau d'à côté. Les gestionnaires allemands sont moins sensibles, moins disponibles et moins réactifs aux urgences des autres que ne le sont les gestionnaires français (Davoine, 2002), même si de tels bouleversements de programmation peuvent être vécus aussi dans un contexte de travail allemand, surtout dans le cadre d'organisation par projets.

Les styles de communication

Hall et Reed-Hall (1984) associent aux modèles M et P deux styles de communication distincts. Le style de communication de la culture allemande sera un style de communication plus formel, plus explicite et plus centré sur les faits alors que le style de communication de la culture française sera plus informel, plus implicite et plus personnel.

La situation n° 6 (encadré V.3.7) illustre un problème classique de la communication interculturelle franco-allemande. La comptable française, habituée à un style indirect, comprend la critique neutre du comptable allemand comme une critique destructrice, et même comme une attaque personnelle. Cette interprétation va l'amener à modifier son comportement. De l'autre côté, le comptable allemand émet son message de façon directe et *sachlich* (objective, factuelle, sobre, neutre) comme il en a l'habitude dans son propre contexte. Cette neutralité au service des faits intrigue les observateurs français depuis toujours. L'un d'entre eux tentait de l'analyser ainsi, par exemple, au début du XX^e siècle :

Les Allemands appellent *Sachlichkeit* une qualité de l'esprit qui consiste à se placer toujours du point de vue de la « chose » (*Sache*), à ne jamais la juger d'après des principes qui lui sont antérieurs; une sorte de tact pratique, le respect du réel et de ses indications, l'attitude mentale du technicien, celle du menuisier par exemple qui, avant toute chose, examine le fil du bois pour savoir dans quel sens il est préférable de l'utiliser [...] Voilà de la *Sachlichkeit*, voilà une vue vraiment directe, de gens peu embarrassés et qui ne se laissent détourner de la décision à prendre par aucune considération étrangère (Rivière, 1928).

La *Sachlichkeit*, cette factualité qui va droit au fait (*direkt zur Sache*), est au fondement du style de communication allemand et permet la concentration sur l'objet du travail, mais n'attribue guère d'attention aux personnes impliquées (Barmeyer, 2000). L'interlocuteur, en l'occurrence la comptable française, ressent cette manière de communiquer comme une impolitesse et même comme un affront. Le style de communication français est en effet plus indirect et davantage orienté vers la personne (Müller, 1991). La comptable aurait préféré recevoir un coup de téléphone plutôt qu'un courrier électronique froid et impersonnel.

Encadré V.3.7

SITUATION N° 6 : FORMULATION DE LA CRITIQUE

Comme elle le fait tous les trois mois, la comptable française de la filiale française envoie à son homologue allemand de la maison-mère en Allemagne les chiffres qu'il lui demande. Quelques jours plus tard, elle reçoit de lui un courrier électronique très bref, rédigé en langue allemande : « Vos chiffres sont faux. Veuillez les corriger! ». La comptable française est étonnée et même un peu blessée. D'une part, ses chiffres lui semblent exacts et d'autre part, le message allemand, lui, paraît fort impoli. Elle décide de ne rien répondre à ce courriel et d'ignorer les relances de la maison-mère.

Le style de communication plus formel des cultures M se traduit aussi par une structuration plus explicite de la communication en réunion : utilisation plus fréquente et plus systématique des ordres du jour, procès-verbaux plus fidèles aux choses dites échangées, structuration des temps de parole entre participants. Pour Hall (1984), la communication des gestionnaires allemands serait aussi plus explicite et plus exhaustive (avec moins de référence à un contexte d'information supposé connu) que celle des gestionnaires français. Argumentant en veillant à transmettre et à rappeler l'information ou les faits sur lesquels ils s'appuient (la *Gründlichkeit*), les Allemands rendront parfois les Français impatients, ces derniers jugeant inutile le rappel d'information déjà connue ou la description de détails jugés peu importants. Les Allemands se plaindront, eux, de Français formulant (trop) rapidement leur argumentation, en ne faisant référence que de façon implicite à une information supposée connue. Dans une étude du BILD (Girod de l'Ain, 1990), les ingénieurs français parlent même de « réunion allemande » pour qualifier les réunions structurées avec un ordre du jour, réunions dans lesquelles les participants sont préparés et qui aboutissent après un échange d'informations structurées à une décision. Breuer et de Bartha (1993) opposent ce type de réunion à ce qu'ils appellent « une réunion française », réunion moins structurée dans laquelle les participants vont échanger des opinions et développer des relations personnelles jugées indispensables dans leur système culturel pour une bonne coopération professionnelle.

Encadré V.3.8

**SITUATION N° 7 : FORMULATION D'OPINION ET
RÉSOLUTION DE PROBLÈME**

Le dirigeant allemand d'une filiale allemande d'un grand groupe français de l'industrie pharmaceutique revient furieux d'une réunion au siège. Trois heures de réunion sur un sujet stratégique et les points essentiels n'ont pas été abordés. Son collègue suisse germanophone partage la même frustration. Personne n'a vraiment fait attention aux avertissements qu'ils ont formulés sur la stratégie de diversification du groupe. Alors que lui et son collègue suisse étaient les principaux concernés et les plus compétents, les sept dirigeants français présents les ont constamment interrompus. Pour lui, ils semblaient plus préoccupés à trouver la formulation la plus brillante qui plaira au président qu'à véritablement trouver des solutions concrètes aux problèmes qui se posent.

La situation n° 7 (encadré V.3.8) illustre une situation d'incident critique récurrente et symptomatique de ces différences de style de communication. Les gestionnaires allemands en contexte français sont souvent gênés par l'habitude plus française d'interrompre l'interlocuteur au milieu de son argumentation. Alors que l'interruption peut être le signe en contexte français d'une certaine dynamique de l'échange et marquer l'intérêt et l'envie de réagir au propos de l'interlocuteur, une telle interruption n'est considérée en contexte allemand que comme un signe d'impolitesse. Par ailleurs, le cas illustre également la grande importance que revêt la qualité de la formulation et la maîtrise du français, à l'écrit comme à l'oral, pour les gestionnaires français (Chanlat, 2005), une importance qui relève du fétichisme (Choulet et Rivière, 2005). Signe d'éducation supérieure et marque de reconnaissance implicite d'un groupe social, la rhétorique « brillante » des gestionnaires français provoque une certaine frustration chez ce dirigeant allemand, ingénieur chimiste de formation, venu là pour trouver des solutions concrètes à des problèmes de certification qui ne nécessitent pas de faire appel à des références littéraires ou aux derniers débats gouvernementaux.

Picht (1994) montre que les différences d'approches de résolution de problème observées dans les situations professionnelles franco-allemandes reflètent aussi des traditions différentes d'évaluation académique des performances intellectuelles. Le système scolaire français privilégie en effet (avec l'exercice de la dissertation) une approche plus synthétique et l'expression d'opinions personnelles par rapport à un système scolaire et universitaire allemand qui privilégie plutôt une approche plus analytique et exhaustive

des problèmes (avec, par exemple, l'exercice du *Seminararbeit*). On comprendra alors pourquoi hauts fonctionnaires et dirigeants allemands jugeront superficiels les gestionnaires français, formés à valoriser les jugements brillants sur base d'information incomplète, alors que leurs homologues français critiqueront leur obsession du détail et leur lenteur inélégante et procédurière.

CONCLUSION

Nous avons essayé, dans ce chapitre, de tenir compte des travaux de trois approches différentes de recherche qui balisent le champ de la recherche sur la gestion franco-allemande : l'approche interactionniste interculturelle (Hall et Reed-Hall, 1984), l'approche sociétale ou institutionnelle (Maurice, Sellier et Silvestre, 1982) et l'approche culturaliste (Hofstede, 1987; d'Iribarne, 1991). Ces trois approches sont d'origines disciplinaires distinctes (anthropologie de la communication, sociologie industrielle, anthropologie culturaliste et gestion). Nous avons essayé de marier ces trois approches et de voir comment les résultats des différentes recherches permettraient d'approcher, par le prisme de diverses perspectives méthodologiques, la diversité et la complexité des pratiques sociales du modèle allemand de gestion.

Depuis la controverse entre d'Iribarne (1991) et Maurice, Sellier et Silvestre (1992), le modèle allemand symbolise les oppositions et les complémentarités des recherches françaises entre approches institutionnalistes et approches culturalistes. Nous avons essayé de souligner les complémentarités de ces approches plutôt que de les opposer. On ne peut comprendre les pratiques de concertation et la conception des relations hiérarchiques dans l'entreprise allemande sans connaître les éléments du cadre légal qui régulent la cogestion et le système de formation professionnelle. En même temps, l'histoire politique et religieuse du pays, sa décentralisation, l'identité des régions, et l'ensemble des valeurs qui leur sont associées, constituent un cadre de référence qui conditionne les pratiques sociales des acteurs et leur donne sens, y compris dans l'organisation (Dupuis, 1991). La langue, et l'exemple de la notion luthérienne de *Beruf* est à ce titre emblématique, et est le vecteur privilégié qui va permettre de cristalliser à un moment donné cet univers de sens.

En même temps, la transformation de la culture nationale allemande est une réalité, et les approches institutionnalistes permettent justement de mieux l'appréhender en identifiant précisément les mécanismes qui permettent la reproduction et la modification des pratiques. Les transformations

culturelles de l'ancienne RDA sont, à ce titre, exemplaires (Grosser, 1985) et les transformations contemporaines du système institutionnel allemand doivent être considérées comme des menaces sérieuses, non seulement pour le modèle rhénan de capitalisme, mais aussi pour le modèle de gestion de concertation négociée et de valorisation des compétences professionnelles qui s'est construit dans ce contexte national particulier.

RÉFÉRENCES

- Albert, M., *Capitalisme contre capitalisme*, Paris, Seuil, 1991.
- Barmeyer, C., *Management interculturel et styles d'apprentissage : étudiants et dirigeants en France, en Allemagne et au Québec*, Québec, PUL, 2007.
- Barmeyer, C., « Communication interculturelle dans le management franco-allemand : développement, défis méthodologiques et perspectives de recherche », dans F. Baasner (dir.), *Gérer la diversité culturelle*, Francfort, Peter Lang, 2005, p. 43-68.
- Barmeyer, C., « France-Allemagne : management franco-allemand, gérer les incidents critiques », *Problèmes économiques. La documentation française*, n° 2855, 2004, p. 39-42.
- Barmeyer, C., *Interkulturelles Management und Lernstile : Studierende und Führungskräfte in Frankreich, Deutschland und Québec*, Francfort/New York, Campus, 2000.
- Barmeyer, C., *Interkulturelle Personalorganisation*, Berlin, VWP, 1998.
- Barmeyer, C. et H.-J. Lüsebrink, *Interkulturelle Qualifikationen im deutsch-französischen Management kleiner und mittelständischer Unternehmen*, St. Ingbert, Röhrig, 1996.
- Barmeyer, C. et E. Davoine, « Problèmes interculturels du management franco-allemand : théories et pratiques », *Revue d'Allemagne*, tome 37, n° 3, juillet-septembre 2005, p. 415-430.
- Barmeyer, C. et E. Davoine, « Temps allemand et temps français : une éclairante théorie », *Documents. Revue des questions allemandes*, vol. 57, n° 4, 2002, p. 56-66.
- Barsoux, J.L. et P. Lawrence, *Management in France*, Londres, Cassell, 1990.
- Bauer, M. et B. Bertin-Mouro, *Vers un modèle européen de dirigeants? Ou trois modèles contrastés de production de l'autorité légitime au sommet des grandes entreprises*, Paris, Boyden/CNRS, 1996.
- Batchelder, D., « Using critical incidents », dans T. Gochenour, *Beyond Experience : the Experiential Approach to Cross-cultural Education*, Yarmouth, Intercultural Press, 1993, p. 101-112.
- BDI/BDA, *Mitbestimmung modernisieren : Bericht der Kommission Mitbestimmung*, Berlin, décembre 2004.

- Boltanski, L., *Les cadres : la formation d'un groupe social*, Paris, Minuit, 1982.
- Bourgeois, I., *Le modèle social allemand en mutation*, Paris, CIRAC, 2005.
- Bournois, F., « Portraits comparés des managers européens », *Revue Française de Gestion*, novembre-décembre 1996, p. 115-132.
- Bournois, F. et Y.-F. Livian, « Managers, cadres, leitende angestellte : some landmarks about managerial group titles and definition », dans Y.-F. Livian et J. Burgoyne (dir.), *Middle Managers in Europe*, Routledge, Londres, 1996, p. 25-38.
- Breuer, J. et P. de Bartha, « La médiation interculturelle au secours des partenariats franco-allemands », *Gérer et Comprendre*, Annales des Mines, mars 1993, p. 50-60.
- Brunstein, I., « Confiance et mémoire culturelle en Allemagne : l'exemple de la formation des dirigeants d'entreprise », dans J.-C. Usunier, *Confiance et performance : un essai de management comparé France-Allemagne*, Paris, Vuibert, 2000, p. 119-148.
- Chanlat, J.-F., « Le manager européen à l'écoute de la culture », dans M. Kalika, *Management européen et mondialisation*, Paris, Dunod, 2005, p. 13-42.
- Choulet, P. et P. Rivière, *La bonne école*, Seyssel, Éditions Champ Vallon, 2005.
- Child, J. et A. Kieser, « Organization and managerial roles in British and West-German companies », dans C.J. Lammers et D.J. Hickson (dir.), *Organizations Alike and Unlike*, Londres, Routledge and Kegan Paul, 1979, p. 251-271.
- Corbett, J., L. Rasmussen et F. Rauner, *Crossing the Border : the Social and Engineering Design of Computer Integrated Manufacturing Systems*, Londres, Berlin, Springer-Verlag, 1991.
- Davoine, E., *Zeitmanagement deutscher und französischer Führungskräfte*, Wiesbaden, DUV, 2002.
- Davoine, E., *Management und Organisation im Deutsch-Französischen Vergleich*, Berlin, BWV, 1999.
- Davoine, E., B. Walliser et J.-C. Riera, « La formation professionnelle initiale en France et en Allemagne : une analyse des mécanismes de confiance et de méfiance à travers deux études de cas », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, novembre 2000, numéro spécial congrès AGRH 2000, p. 57-69.
- Demorgon, J., *Complexité des cultures et de l'interculturel*, Paris, Anthropos, 1996.
- d'Iribarne, P., « Culture et effet sociétal », *Revue Française de Sociologie*, XXXII, 1991, p. 599-614.
- d'Iribarne, P., *La logique de l'honneur : gestion des entreprises et traditions nationales*, Paris, Seuil, 1986.
- Drexel, I., *Das Ende des Facharbeiteraufstiegs?: Neue mittlere Bildungs- und Karriereewege in Deutschland und Frankreich – Ein Vergleich*, Francfort, New York, Campus, 1993.

- Dupuis, J. P., « Anthropologie, culture et organisation : vers un modèle constructiviste », dans J.-F. Chanlat (dir.), *L'individu dans l'organisation : les dimensions oubliées*, Montréal, PUL, 1991, p. 533-552.
- Eberwein, W. et J. Tholen, *Managermentalität : Industrielle Unternehmensleitung als Beruf und Politik*, Francfort, FAZ, 1990.
- Elias, N., *La société de cour*, Paris, Calmann-Lévy, 1974.
- Evans, P., E. Lank et A. Farquhar, « Managing human resources in the international firm », dans P. Evans, Y. Doz et A. Laurent (dir.), *Human Resource Management in International Firms*, Londres, McMillan Press, 1989, p. 113-125.
- Fischer, M., *Interkulturelle Herausforderungen im Frankreichgeschäft. Kulturanalyse und Interkulturelles Management*, Wiesbaden, DUV, 1996.
- Geertz, C., *The Interpretation of Cultures*, Londres, Hutchinson, 1973.
- Girod de L'Ain, B., *Une Histoire franco-allemande*, Rapport du BILD, Paris, 1990.
- Grosser, A., *L'Allemagne en Occident*, Paris, Fayard, 1985.
- Gudykunst, W., S. Ting-Toomey et E. Chua, *Culture and Interpersonal Communication*, Londres, Sage Publications, 1988.
- Hall, E. T., *La danse de la vie, temps culturel et temps vécu*, Paris, Seuil, 1984.
- Hall, E. T. et M. Reed-Hall, *Verborgene Signale : Studien zur internationalen Kommunikation*, Hamburg, Gruner und Jahr, 1984.
- Hampden-Turner, C. et F. Trompenaars, *The Seven Cultures of Capitalism*, New York, Currency and Doubleday, 1993.
- Hartmann, M., « Le recrutement des dirigeants des grandes entreprises en Allemagne », dans H. Joly (dir.), *Formation des élites en France et en Allemagne*, Paris, CIRAC, 2005, p. 83-100.
- Heidenreich, M., « Computerization policies and national patterns of white collar cultures », dans M. Heidenreich et G. Schmidt (dir.), *Computers and Culture in Organisations : the Introduction and Use of Production Control Systems in French, Italian and German Enterprises*, Berlin, Sigma, 1993, p. 199-228.
- Heidenreich, M., « Die gesellschaftliche Strukturierung technischen Wissens in Deutschland und Frankreich », dans H.-J. Brink, E. Davoine et H. Schwengel (dir.), *Management und Organisation im deutsch-französischen Vergleich*, BWV, Berlin, 1999, p. 37-52.
- Heidenreich, M. et G. Schmidt, *Computers and Culture in Organisations : the Introduction and Use of Production Control Systems in French, Italian and German Enterprises*, Berlin, Sigma, 1993.
- Heidenreich, M. et G. Schmidt, *International vergleichende Organisationsforschung*, VS, Opladen, 1991.
- Helmolt (von), K. et B. Müller-Jacquier, *Französisch-deutsche Kommunikation im Alltag, Forschungspapier Interkulturelles Verhaltenstraining*, rapport d'étude, Université de Bayreuth, 1994.

- Herterich, K. W., *Mitarbeiter in Frankreich*, Paris, K.W. Herterich, 1987.
- Hofstede, G., *Culture and Organizations : Software of the Mind*, Cambridge-Mass, McGraw-Hill, 1991.
- Hofstede, G., « Relativité culturelle des pratiques et théories de l'organisation », *Revue Française de Gestion*, septembre-octobre 1987, p. 10-21.
- Joly, H., « Patrons de France et d'Allemagne : le très résistant déclin des modèles nationaux », *Revue Française de Gestion*, novembre-décembre 1996, p. 133-141.
- JPB, *Studie über deutsch-französisches Management*, Le Vésinet, JPB – La Synergie Franco-Allemande, 1990.
- Kissler, L., *Management und Partizipation in der Automobilindustrie*, Francfort/New York, Campus, 1992.
- Kolboom, I., « Wie der Unternehmer zum Patron wurde », *Frankreich-Jahrbuch*, Ludwigsburg, 1988, p. 157-172.
- Krais, B., « Pourquoi n'y a-t-il pas de cadres en Allemagne? », *Sociologie du Travail*, n°4, 1992, p. 497-506.
- Lanciano, C. et H. Nohara, « Socialisation des ingénieurs et construction de leurs compétences : comparaison internationale », dans *L'impact du modèle industriel japonais sur l'organisation du travail et les relations industrielles en Europe : le cas de l'Allemagne et de la France*, colloque université Paris X Nanterre, 1994.
- Lasserre, R., « La cogestion allemande à l'épreuve de la globalisation », dans I. Bourgeois, *Le modèle social allemand en mutation*, Paris, CIRAC, 2005, p. 93-102.
- Lattard, A., « Négociation collective : quel avenir pour la convention de branche », dans I. Bourgeois, *Le modèle social allemand en mutation*, Paris, CIRAC, 2005, p. 61-70.
- Lawrence, P., *Managers and Management in West Germany*, Londres, Cassell, 1980.
- Locke, R. et M. Meuleau, France et Allemagne : deux approches de l'enseignement de la gestion, *Revue Française de Gestion*, septembre-octobre 1988, p. 186-202.
- Maurice, M., « La formation professionnelle en France, en Allemagne et au Japon », *Entreprises et Histoire*, n° 3, 1993, p. 47-59.
- Maurice, M., F. Sellier et J.-J. Silvestre, « Analyse sociétales et cultures nationales – Réponse à Philippe d'Iribarne », dans *Revue Française de Sociologie*, XXXIII, 1992, p. 75-86.
- Maurice, M., F. Sellier et J.-J. Silvestre, *Politique d'éducation et organisation industrielle en France et en Allemagne*, Paris, PUF, 1982.
- Mayer, K. et D. Konietzka, « Formation professionnelle et débuts de carrière : crise ou stabilité du modèle allemand? », *Revue Française de Sociologie*, XXXIX-2, 1998, p. 269-304.

- Müller, B. (dir.), *Interkulturelle Wirtschaftskommunikation*, Munich, Iudicium, 1991.
- Möbus M. et P. Sevestre, « Formation professionnelle et emploi : un lien plus marqué en Allemagne », *Économie et Statistique*, n°246-247, septembre-octobre 1991, Paris, INSEE, 1991.
- Naulleau, G. et C. Mendoza, « Le grand désarroi des chefs de service », *Harvard L'Expansion*, automne 1993, p. 45-52.
- Nipperdey, T., *Réflexions sur l'histoire allemande*, Paris, Gallimard, 1992.
- Oerter, H., « Le système dual en Allemagne : une formation professionnelle par apprentissage », *Reflets et perspectives*, vol. XXXVI, n° 4, 1997, p. 35-53.
- Opitz, C., « Zum aktuellen Stellenwert des Dokortitels unter den Vorständen deutscher Grossunternehmen : Eine Signaling-Perspektive », *Die Unternehmung*, vol. 59, n° 3, 2005, p. 281-294.
- Pateau, J., *Une étrange alchimie : la dimension interculturelle dans la coopération franco-allemande*, Paris, CIRAC, 1998.
- Pateau, J., « E.T. Hall à l'usine... Analyse comparative entre deux entreprises française et allemande », *Intercultures*, n° 15, octobre 1991, p. 51-66.
- Picht, R., « Die Unterschiedlichkeit der Bildungssysteme als Hauptfaktor kultureller Vielfalt in Europa », dans H.G. ARZT (dir.), *Europäische Qualifikation durch deutsch-französische Ausbildung?*, colloque du Centre français de l'Université Freiburg, juin 1994, contributions de Ludwigsburg, n° 4, 1994.
- Rivière, J., *Le Français*, Paris, Claude Aveline, 1928.
- Simon, H., *Hidden Champions : Lessons from 500 of the World's Best Unknown Companies*, Boston, Harvard Business School Press, 1996.
- Sorge, A., « Management in France », dans D. J. Hickson (dir.), *Management in Western Europe*, Berlin, New York, de Gruyter, 1991, p. 65-87.
- Spiegel, « Vor den Kopf geschlagen », *Der Spiegel*, 29/1995, p. 50-52.
- Stewart, R. et al., *Managing in Britain and Germany*, Londres, 1994.
- Streeck, W., « Le capitalisme allemand existe-t-il? Peut-il survivre? », dans W. Streeck et C. Crouch (dir.), *Les capitalismes en Europe*, Paris, 1996, p. 47-75.
- Untereiner, G., *Le marché allemand : stratégie pour un challenge*, Paris, Éditions d'Organisation, 1990.
- Urban, S., « Le Mittelstand industriel allemand, des atouts et des interrogations », *Revue Française de Gestion*, n° 116, 1997, p. 111-125.
- Usunier, J.-C., « Perceptions du temps des affaires et cultures nationales : une comparaison internationale », *Économies et Sociétés*, Série Sciences de Gestion n° 17, avril 1991, p. 81-114.
- Usunier, R., « Confiance et performance économique : comparaison France-Allemagne au sein de l'Europe », dans J.-C. Usunier, *Confiance et performance : un essai de management comparé France-Allemagne*, Paris, Vuibert, 2000, p. 31-48.

- Uterwedde, H., « Capitalisme rhénan : défi d'adaptation et compétitivité virtuelle », dans I. Bourgeois, *Le modèle social allemand en mutation*, Paris, CIRAC, p. 195-204.
- Uterwedde, H., « Le capitalisme rhénan n'est pas mort », *Sociétal*, n° 40, 2003, p. 35-38.
- Walgenbach, P., *Mittleres Management*, Wiesbaden, Gabler, 1994.
- Warner, M. et A. Campbell, « German management », dans D. J. Hickson (dir.), *Management in Western Europe*, Berlin, New York, de Gruyter, 1991, p. 89-107.
- Weber, M., *L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme*, Paris, Plon, 1964.
- Wirtz, P., « Évolution institutionnelle, schémas mentaux et gouvernement des entreprises : le cas Krupp-Thyssen », *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 2, n° 1, mars 1999, p. 117-143.
- Zettelmeier, W., « La formation professionnelle à l'épreuve de la flexibilité », dans I. Bourgeois, *Le modèle social allemand en mutation*, Paris, CIRAC, 2005, p. 23-30.