

Chapitre I

LE MANAGEMENT ET L'INTERPÉNÉTRATION DES ÉCONOMIES

Les cultures, les systèmes de valeurs ne vont plus simplement pouvoir cohabiter en se respectant à distance, mais vont entrer en confrontation directe et risquent de se mettre en opposition.

Après un apprentissage des marchés, des conditions commerciales, des techniques de vente, de la motivation des commerciaux, il faut de surcroît prendre en compte les questions de management. Or, si le client « externe » a ses habitudes, le client « interne », à savoir son propre collaborateur, a également les siennes qui ne s'avèrent pas moins complexes à gérer. Paradoxalement, alors qu'il est sensé être un allié, il est souvent plus difficile à convaincre et plus susceptible de doute que le client externe.

Pour se garantir son concours, il faut faire des efforts accrus afin d'intégrer les pratiques opérationnelles et organisationnelles locales, apprendre à gérer le capital humain issu d'autres latitudes culturelles et pratiquer un **management interculturel**. Ce qui vaut même au sein de l'Union Européenne où, quoi que l'on puisse dire de la prétendue communauté de mœurs entre Européens, des différences fondamentales demeurent.

À l'égard des questions organisationnelles, structurelles et psychologiques, on peut se demander s'il y a un modèle européen de gestion, voire même s'il y a d'une manière plus générale « un absolu en termes de modèles de gestion », une norme impérieuse et incontournable, laquelle dans l'imagerie économique ambiante relèverait très certainement de *l'américan way of doing things*.

Honneur au champion économique oblige, les peuples s'inspirent toujours des méthodes de l'économie dominante, cela dit, si la plupart

des acteurs économiques européens ont lu des ouvrages de management anglo-saxons, la transformation nationale de ceux-ci demeure largement différenciée. Même si les organisations suivent « des modèles », en général elles vont les recalibrer en fonction des cultures nationales et de leurs préférences culturelles. L'idéal organisationnel des uns n'est pas celui des autres.

« La notion de culture nationale consiste en des traits fondamentaux qui traversent les siècles et auxquels toute gestion ne peut que s'adapter ».

Philippe d'Iribarne

Lorsqu'il faut associer, fédérer et faire collaborer des individus issus d'univers socio-économiques et culturels aussi fortement divergents que la France et l'Allemagne (ces deux pays nous serviront d'exemple principal et nous allons constater ces différences tout au long de ce livre), on s'en aperçoit très vite.

En termes de management, d'optimisation de l'énergie des hommes, il ne s'agit pas de vouloir bâtir une cathédrale idéale et intemporelle. L'organisation, tout comme la culture, est une construction subjective, un « construit » selon la formule de Michel Crozier, un choix humain, pas un absolu. Elle va dépendre, comme les choix stratégiques (spécialisation/polyvalence, courbe d'expérience/souplesse), des contingences socio-économiques spécifiques à chaque groupe social. Il n'existe pas de « one best way » mais bien au contraire de multiples « cultures d'entreprise », toutes cohérentes à leur manière, toutes légitimes dans leur contexte.

« Nous vivons généralement avec une image tout à fait fautive de l'action organisée. Nous surévaluons beaucoup trop la rationalité du fonctionnement des organisations... Même dans les situations les plus extrêmes, l'homme garde toujours un minimum de liberté et il ne peut s'empêcher de l'utiliser pour battre le système ».

Crozier, Friedberg

Toute réflexion sur l'optimisation des processus est contingente des aspirations des groupes sociaux. Rien ne sert de concevoir des schémas totalement optimisés, si on ne tient pas compte des attentes des hommes. Il faut s'attacher à les mobiliser pour le service de la cause commune faute de quoi ils se mettent en opposition.

L'exercice est d'autant plus difficile que des populations de culture différentes sont impli-

quées, car il faut assurer l'interfacage de schémas d'organisation et de jeux de pouvoir totalement différents.

Le management consiste, d'une manière générale, à faire travailler ensemble des individus qui peuvent avoir des attentes et des intérêts différents, à chercher à les faire s'entendre sur les questions de :

- stratégie
- préparation et prise de décision
- mise en place de schémas d'organisation et de coordination du travail
- communication
- animation et systèmes de motivation
- gestion de conflits
- reporting controlling
- hiérarchie et plan de carrière
- etc.

Dès lors, lorsque l'on a affaire à des populations humaines d'horizons culturels différents et que l'on veut éviter les phénomènes de rejet pour faire en sorte que les différences deviennent complémentarités et enrichissement mutuel, il est indispensable de donner aux acteurs impliqués dans la relation à l'autre pays :

- les « **clés de la compréhension de l'autre** » et une claire **conscience des notions de culture, de culture d'entreprise** et de leurs incidences pratiques au quotidien. Ceci doit leur permettre d'intégrer le fait qu'un autre groupe social puisse être rationnel tout en ayant des pratiques organisationnelles et relationnelles différentes des siennes et ainsi parvenir à une meilleure acceptation de groupes sociaux différents.
- une **intelligence pratique de la relation à un groupe social différent**.

Plus nous avancerons dans ce livre, plus nous constaterons de différences entre la France et l'Allemagne. Contrairement à toutes les affirma-

tions de proximité, ces deux peuples ont chacun leurs totems et leurs tabous, des croyances et des interdits qui se situent souvent aux antipodes les uns des autres. La proximité apparente de ces deux peuples est un « faux ami ».

« Vérité en deçà des Pyrénées, erreur au-delà » a écrit Blaise Pascal (*Pensées*, 60-294). Pour le Rhin c'est pareil.

Comme les différences sont considérables, nous n'allons pas seulement les « constater », ce qui n'aboutirait qu'à renforcer les préjugés, mais également chercher à les expliquer, pour les légitimer.

On se forme à tout sauf à la relation à l'homme, or pour éviter le « choc des cultures », il nous faut faire un effort conscient et volontariste de rationalisation de « l'approche de l'autre ». Il faut « apprendre l'homme » et faire un effort de **compréhension** avant de passer à l'**action**.

Il faut donc prendre conscience du caractère spécifique de chaque culture pour éviter les jugements ethnocentriques, et mieux comprendre le comportement de l'autre pour pouvoir œuvrer avec lui plus efficacement.

La démarche de reconnaissance de l'autre nous servira aussi pour une meilleure appréciation de nos propres comportements car pour accepter la culture d'autrui nous devons avoir conscience de la spécificité de la nôtre. « Connais-toi toi-même » est-il recommandé à Delphes.

Pour nous y encourager, une remarque de Héraclite¹ : « Les chiens aboient seulement contre celui qu'ils ne connaissent pas » à laquelle fait écho une formule de Philippe d'Iribarne² : « Quand on sait enfin ce qui anime « ces gens-là », des voies s'ouvrent à l'action ».

Ce faisant, les différences étant considérées comme légitimes par les uns et les autres, elles deviennent complémentarités.

1. Héraclite, *Fragments*, PUF, 1998.

2. *In La logique de l'honneur*, 1993, p. 15.

En ces périodes de croissance molle, ceci est important dans le cadre de filiales dûment établies, car les acteurs de l'entreprise ont vite fait de se renvoyer les responsabilités des objectifs manqués. Il est plus facile d'imputer la faute à l'autre, surtout s'il a fait preuve de comportements exotiques. Pour éviter ces réactions trop naturellement humaines, il faut faire des efforts permanents d'intégration afin d'éveiller régulièrement la conscience des acteurs aux attentes de leur hiérarchie, de leurs collègues, de leurs collaborateurs, et parvenir ainsi à optimiser la collaboration.

Ceci est vital dans le cadre d'opérations de croissance externe, notamment si elles impliquent des investissements conséquents.

Dans un environnement aussi concurrentiel et aussi tendu que celui qui prévaut actuellement en Allemagne, où la faiblesse de la croissance entraîne une lutte féroce pour la conservation des parts de marché, la constitution d'alliances stratégiques et les opérations de croissance externe sont des solutions impérieuses pour :

- pouvoir ambitionner une part de marché réelle à court terme,
- limiter les risques de rejet,
- éviter de devoir pratiquer une politique de prix très agressive à rentabilité zéro.

La période est d'ailleurs propice à ce type d'opérations pour plusieurs raisons.

La crise économique a fait passer le nombre annuel de dépôts de bilan d'environ 10 000 à plus de 40 000, et fait prendre conscience aux Allemands de la précarité de toute chose et tend à les rendre particulièrement sensibles à des opportunités d'alliance ou de cession.

La mondialisation induit l'obligation de croître rapidement et rend les entreprises allemandes plus largement sensibles à la logique de l'accélération de leur développement en s'appuyant sur les moyens de tiers. La fiscalité allemande est très favorable aux opérations de cession dans la mesure où il y a une quasi-exemption d'imposition pour les plus-values de cession.