

La composante nationale dans la GRH Exemple du management franco-allemand

Cordula Barzantny

I.A.E. Toulouse
Université des Sciences Sociales

RESUME

Cette intervention est basée sur un travail de thèse en cours, qui traite du management multiculturel en Europe. Nous partons de l'hypothèse que la culture nationale influence de manière considérable les mentalités et méthodes de travail et ainsi la résolution des problèmes en entreprise. Afin de vérifier cela, nous avons procédé à une comparaison des managements français et allemand, principalement par l'observation et par nos propres expériences du monde du travail. Nous nous sommes particulièrement intéressés aux points suivants afin d'illustrer quelques différences franco-allemandes:

- La gestion du temps*
- La conduite et la valeur des réunions*
- Le système de management et les hiérarchies.*

Les différences existantes impliquent pour le management et ainsi pour la GRH franco-allemande le développement d'un savoir et d'une conscience des spécificités nationales, et leur intégration de manière à apporter plus d'efficacité dans le travail des gestionnaires. Les cadres doivent être à la recherche d'une synergie afin de profiter de la diversité culturelle en entreprise.

Notre expérience : plutôt que de converger vers une certaine normalisation ou uniformité, les spécificités nationales et régionales agrémentent au contraire la diversité européenne.

Cette dernière constitue un défi majeur pour la gestion des ressources humaines en environnement multiculturel.

En ce qui concerne les entreprises examinées, nous avons révélé deux approches distinctes de la GRH en environnement multiculturel:

A) Approche par intégration :

cette approche est caractérisée par la recherche de synergies possibles dans le travail multiculturel.

B) Approche nationale :

Ignorance des différences culturelles parce qu'on agit selon le modèle de gestion approuvé dans la maison, ce qui conduit à un "impérialisme" de la culture du pays de la maison-mère ou du pays d'implantation en fonction des nationalités des cadres dirigeants et de la culture d'entreprise.

Uniquement pour la première approche nous voulons parler d'un management multiculturel caractérisé par un système essayant d'intégrer harmonieusement la gestion de plusieurs cultures à la fois, afin d'arriver à un vrai modèle multiculturel.

Cette intervention est basée sur un travail de thèse en cours, qui traite du management multiculturel en Europe. Lors des premières recherches dans le domaine des managements français, allemand et aussi franco-allemand, on voit apparaître des approches différentes de

résolution des problèmes en entreprise. Au cours d'activités professionnelles dans un tel environnement, nous avons identifiés les traits des cultures française et allemande induisant des modes de gestion apparemment différents.

Dans cet article, nous abordons plusieurs points caractéristiques du travail des cadres en entreprise, qui nous semblent révélateurs des différences culturelles en gestion.

Suite à nos observations et propres expériences, nous soulignons que, l'influence d'une culture nationale a un impact sensible sur les organisations et leurs individus.

Ainsi la culture influence les mentalités et méthodes de travail ce qui constitue un défi pour la gestion des ressources humaines en environnement multiculturel.

En ce qui concerne le management, nous nous sommes principalement intéressés aux points suivants afin d'illustrer quelques différences franco-allemandes:

- La gestion du temps
- La conduite et la valeur des réunions
- Le système de management et les hiérarchies.

Quelques uns des résultats de notre recherche se présentent dans les trois tableaux suivants :

Tableau 1 : La gestion du temps

LES ALLEMANDS

- Séparation stricte entre le temps de travail et le temps hors travail (loisirs/plaisirs).
- Moins de pauses-café en Allemagne qu'en France.
- On prend le café en travaillant.
- Respect d'horaires assez stricts, même par les cadres.
- Temps pris pour le déjeuner entre 30 et 45 minutes environ.
- Importance des programmes et procédures.
- Décisions prises une fois pour toutes sans remise en question possible et ceci après de longues consultations et sur la base de nombreuses informations.

LES FRANÇAIS

- Le temps de travail interfère plus avec des périodes de récupération, pauses, discussions à caractère privé.
- Pauses-café plus nombreuses en France qu'en Allemagne.
- On interrompt son travail pour prendre un café.
- Horaires des cadres très souples.
- Temps pris pour le déjeuner entre une et deux heures environ.
- Importance du projet.
- Décisions prises rapidement mais sur lesquelles il est possible de revenir.

Tableau 2 : La conduite et la valeur des réunions

LES ALLEMANDS

- Se réunissent pour résoudre les problèmes, c'est-à-dire pour prendre des décisions, après une bonne préparation.
- Respect strict de l'ordre du jour et des horaires de réunion.
- On travaille en équipe, mais hors des réunions.

LES FRANÇAIS

- Utilisent les réunions pour l'échange d'informations, l'exposition des problèmes et les discussions.
- Plus de souplesse dans le déroulement des réunions.
- Les réunions sont le cadre privilégié du travail d'équipe.

Tableau 3 : Le système de management et les hiérarchies

LES ALLEMANDS

- Moins de respect de la hiérarchie en soi, mais recours à celle-ci uniquement lorsqu'il s'agit de trancher une question.
- Plutôt tendance au management participatif.
- Pouvoir basé sur la performance, l'expertise, l'ancienneté.

LES FRANÇAIS

- Respect important de la hiérarchie.
- Tendance à un management plutôt autocrate, centré sur le "chef".
- Pouvoir basé sur le rang hiérarchique.

Ceci implique pour le management et ainsi pour la GRH franco-allemande :

Le développement d'un savoir et d'une conscience des spécificités nationales et leur intégration de manière qu'ils apportent plus d'efficacité dans le travail des gestionnaires. Les cadres doivent être à la recherche d'une synergie afin de profiter de la diversité culturelle en entreprise.

Concrètement dans notre exemple cela veut dire :

- un compromis dans la souplesse des horaires de travail entre les plages françaises et allemandes :

Proposition : Le Français commence plus tôt et l'Allemand termine plus tard.

- un compromis dans la conduite des réunions :

Proposition : Réunion selon un plan avec horaire prédéfini qui laisse assez de temps pour l'information et la discussion.

- un système de management européen :

Afin d'éviter les chocs culturels pour le personnel, lequel se compose de cultures diverses, le développement d'un système de management intégrant plusieurs cultures devient une nécessité.

Cela constitue le défi pour l'entreprise qui veut devenir multiculturelle. Pour cela, il ne suffit d'avoir une activité multinationale et des salariés d'origines différentes. Il faut intégrer harmonieusement la gestion de plusieurs cultures afin d'arriver à un vrai modèle multiculturel qui aura assez d'ouverture et de souplesse au regard des différentes cultures en présence.

Ici la culture d'entreprise peut aider si elle n'est pas trop basée sur la nationalité d'origine des fondateurs de la maison-mère.

Deux approches différentes dans la gestion des équipes multiculturels :

Selon que l'on souhaite mettre l'accent sur les différences ou sur les convergences dans la gestion, nous sommes amenés à deux approches distinctes de la GRH.

A) Approche par intégration :

Cette approche est caractérisée par la recherche de synergies possibles dans le travail multiculturel. Les frictions dues aux différences culturelles sont visibles afin de les traiter et de résoudre les malentendus et les problèmes de mauvaise coopération.

B) Approche nationale :

Elle se caractérise par l'ignorance des différences culturelles parce qu'on agit selon le modèle de gestion approuvé dans la maison, ce qui conduit à un "impérialisme" de la culture du pays de la maison-mère

ou du pays d'implantation en fonction des nationalités des cadres dirigeants et de la culture d'entreprise. Soit la maison-mère n'écoute pas ses filiales, soit c'est le contraire (question de pouvoir).

Cette approche est due à une certaine idée de suprématie de la culture dominante, une sorte d'arrogance nationale qui ne laisse pas la place à une intégration multiculturelle demandant évidemment un effort supplémentaire.

Les frictions dans le travail entre les cultures sont négligées et même écrasées par les hiérarchies suivant le mode de gestion dominant.

Le personnel de culture dominée est fréquemment confronté à des chocs culturels; ce qui nuit considérablement à sa motivation et à l'efficacité de son travail.

En général, nous constatons une meilleure tolérance de la part des français pour l'adoption des modes de gestion allemands plutôt que l'inverse. Ceci est peut-être du à l'image de la réussite économique allemande après 1945, qui est maintenant en train de s'affaiblir avec les difficultés de la réunification.

Un danger pour le management multiculturel : Les stéréotypes nationaux.

Finalment nous avons détecté un danger important pour le management multiculturel, celui des stéréotypes nationaux.

Dans ce contexte, nous définissons le **stéréotype** comme suit :

"Une image ou une conception standardisée et irréfléchie qui est partagée par tous les membres d'un groupe social."

Dans le cas franco-allemand, nous pouvons citer des exemples souvent énoncés par les membres de la culture opposée en entreprise:

"Les Français sont toujours en retard."

"Les Allemands ont beaucoup de rigueur."

Pourquoi existent-ils?

Le stéréotype national est exprimé par rapport à une identité nationale et culturelle différente, ce qui rend possible l'identification forte du groupe utilisateur.

Il caractérise (*typos*=caractère en grec) de manière négative comme positive les généralités dans les traits d'un comportement national. Ainsi, il offre des repères solides (*stereos*=solide en grec) pour classer des individus demeurant de cultures différentes.

Son danger s'explique par le fait qu'il empêche un travail en équipe multiculturelle sans préjugés. Tous les efforts pour créer un esprit d'équipe restent vains tant que les stéréotypes nationaux prévalent.

Nous voyons comme remèdes :

- L'information sur les cultures différentes.

- La formation des cadres européens dans un environnement multinational et multiculturel.

- Des contacts et échanges qui favorisent les expériences personnelles au-delà des frontières et cultures nationales.

CONCLUSION

L'eupéanisation et l'internationalisation de la GRH ne conduit qu'à une normalisation très partielle des rapports dans le travail. Ceci s'avère valable même dans un contexte multiculturel.

Notre expérience du cas franco-allemand montre que plutôt que de converger vers une certaine normalisation ou uniformité, les spécificités nationales et régionales agrémentent au contraire l'évolution européenne.

Afin de faciliter le travail dans un environnement multiculturel, des efforts personnels de chaque membre du groupe sollicitant sa compréhension et sa tolérance sont constamment demandés. Pour les managers actuels et futurs, une formation en gestion multiculturelle semble donc une priorité.

BIBLIOGRAPHIE

- BARSOUX, J.-L. et LAWRENCE, P. (1991) - The making of a french manager, Harvard Business Review, July-August, 58 - 67.
- BOLLINGER, D. et HOFSTEDÉ, G. (1987) - Les Différences Culturelles dans le Management, Paris, Editions d'Organisation, 272 p.
- BOURNOIS, F. (1991) - Pratiques de gestion des ressources humaines en Europe : données comparées, Revue Française de Gestion, 83, 68 - 83.
- van DIJCK, J.J. (1990) - Transnational management in an evolving european context, European Management Journal, Vol.8-4, 474 - 479.
- GAUTHEX, F. et XARDEL, D. (sous la direction de) (1990) - Management Interculturel - Mythes et Réalités, Paris, Economica, 128 p.
- GAUTHEX, F. et XARDEL, D. (sous la direction de) (1991) - Management Interculturel - Modes et Modèles, Paris, Economica, 208 p.
- GRUERE, J.-P. et MOREL, P. (1991) - Cadres Français et Communications Interculturelles, Paris, Eyrolles, 142 p.
- HALL, E.T. et HALL M.R. (1990) - Guide du Comportement dans les Affaires Internationales, Paris, Seuil, 264 p.
- D'IRIBARNE, P. (1985) - La gestion à la française, Revue Française de Gestion, Janvier-Février, 6 s.
- D'IRIBARNE, P. (1991) - Les entreprises françaises dans une Europe multiculturelle, in Dossier Gestion des Ressources Humaines : L'Europe existe-t-elle ?, Revue Française de Gestion, 83, 98 - 103.
- LADMIRAL, J.-R. et LIPIANSKI, E.M. (1989) - La Communication Interculturelle, Paris, Armand Colin, 320 p.
- LEBRATY, J. (1989) - Vers un management à l'européenne ?, Revue Française de Gestion, 73, 104 - 110.
- PERETTI, J. et alii, (1990) - Vers le Management International des Ressources Humaines, Paris, Editions Liaisons, 290 p.
- PETIT, M. et alii, (1991) - L'Europe Interculturelle. Mythe ou Réalité ?, Paris, Editions d'Organisation, 296 p.
- RAMEAUN, Cl. (1989) - Comment adapter l'enseignement de gestion aux besoins des entreprises en Europe, Revue Française de Gestion, 73, 98 - 103.
- REVUE FRANÇAISE DE GESTION (1987) - Numéro Spécial "Cultures Nationales et Gestion", 64.
- THEVENET, M. (1991) - Introduction : une gestion des ressources humaines européenne est-elle possible ?, in Dossier Gestion des Ressources Humaines : L'Europe existe-t-elle ?, Revue Française de Gestion, 83, 62 - 109.
- THURLEY, K. et WIRDENIUS, H. (1991) - Vers un Management Multiculturel en Europe, Paris, Editions d'Organisation, 144 p.
- TIJMSTRA, S. et CASLER, K. (1992) - Management learning for Europe, European Management Journal, Vol.10-1, 30 - 38.
- ZISSWILLER, R. (1989) - Perfectionnement : pour façonner le nouveau dirigeant Européen, Revue Française de Gestion, 73, 111 - 113.