Université Michel de Montaigne Bordeaux 3

École Doctorale Montaigne Humanités (ED 480)

THÈSE DE DOCTORAT EN « ÉTUDES GERMANIQUES »

L'interculturel franco-allemand en entreprise

L'influence du management américain : l'exemple du management franco-allemand chez Total

Présentée et soutenue publiquement le 10 juillet 2013 par

Véronique BOIRIE

Sous la direction de Stephan Martens

Membres du jury

Hélène Camarade, Professeur de civilisation allemande, Université Bordeaux 3.

Stephan Martens (directeur de thèse), Professeur de civilisation allemande en détachement, Université Bordeaux 3.

Joël Massol, Professeur de civilisation allemande, Université Nantes.

Hans Stark, Professeur de civilisation allemande, Université Sorbonne Paris 4.

Henrik Uterwedde, Professeur de sciences politiques, Université Stuttgart.

REMERCIEMENTS

Je tiens avant tout à remercier M. Stephan Martens d'avoir accepté la direction de cette thèse. Ses encouragements répétés m'ont été, depuis mon DEA et tout au long de ces quatre années, d'un très grand secours. Je dois également beaucoup à M. Jean-Paul Revauger, directeur de l'équipe EEE, qui m'a permis d'effectuer ce travail dans de bonnes conditions, ainsi qu'à Mme Beate Ellrich, sans qui la réalisation des entretiens auprès du personnel d'encadrement chez Total n'aurait pas été possible. Je remercie aussi M. Alain Labruffe pour avoir accepté de s'entretenir avec moi et pour les pistes de réflexion élaborées ensemble lors de nos rencontres. Tous mes remerciements vont à ma famille qui m'a soutenue tout au long de ces quatre années, et particulièrement Danielle Boirie, qui a eu l'infinie patience de relire ce travail et de me soutenir moralement, Caroline Boirie et ses mille remarques constructives, et Michel Boirie dont la philosophie m'a permis d'appréhender les choses simplement et d'aller à l'essentiel. Je remercie Sylvain Bineau et Georges Dupont pour leurs fructueuses remarques, et enfin mon indispensable ami, Dimitri Sanz.

PAGES LIMINAIRES

- Résumé en français ;

- Titre et résumé en anglais ;

- Mots clés en français ;

- Mots clés en anglais ;

- Intitulé et adresse de l'unité où la thèse a été préparée

Résumé en français

L'interculturel franco-allemand en entreprise est indissociable du contexte économique mondial actuel dans lequel les États-Unis prédominent. Total, premier groupe pétrolier français, a constitué notre terrain d'investigation pour répondre à la question de l'influence des pratiques managériales américaines sur le management franco-allemand chez Total et notamment dans l'une de ses filiales à Berlin. C'est auprès du personnel d'encadrement de la filiale allemande principalement, mais aussi de la maison-mère située à Paris, que nous avons pu réaliser 35 entretiens : 12 auprès de managers français – 11 au sein de la filiale à Berlin, un au sein de la maison-mère à Paris – et 18 auprès de managers allemands à Berlin. Les autres entretiens ont été conduits auprès de trois managers belges, d'un manager hollandais et d'un manager anglais.

Dans une première partie, nous avons procédé à un état des lieux des travaux existant dans le domaine du management interculturel qui a connu son envol dans les années 1980. Nous avons articulé théorie et pratique en traitant de l'influence de la culture nationale sur les organisations, ce qui nous a permis de redéfinir les modes de fonctionnement des entreprises françaises, allemandes et américaines et d'y associer, à partir de typologies, un style de management et une culture d'entreprise types. Il s'agit bien entendu de modèles. Les décalages entre ces modèles théoriques et la pratique ont trouvé leur expression dans une deuxième partie.

Dans cette deuxième partie, nous avons recensé les malentendus interculturels franco-allemands à travers l'évolution des relations franco-allemandes en entreprise de l'avènement du Marché commun à aujourd'hui. Le cas du drame industriel de l'A380 chez Airbus en 2006, les travaux du consultant Jacques Pateau sur la dimension interculturelle dans la coopération franco-allemande, les conseils du cabinet J. P. B. consultants préconisant des solutions aux malentendus franco-allemands récurrents, et les relations de travail entre journalistes français et allemands de la chaîne culturelle européenne Arte, ont constitué des éléments de comparaison intéressants pour obtenir un panorama des problèmes inhérents à la relation de travail franco-allemande, indépendamment du secteur d'activité. L'exemple du groupe Total – à partir de l'analyse du discours de ses managers – montre qu'il est possible de dépasser les malentendus interculturels récurrents ou « incidents critiques »,

véritables entraves à la relation de travail franco-allemande. De l'interaction quotidienne entre ces personnels de différentes cultures nationales résulte ainsi un style de travail commun, susceptible toutefois de changer au contact d'autres influences culturelles. Les influences extérieures et les interactions quotidiennes entre acteurs de différentes cultures nationales font de la culture émergente un produit en perpétuelle construction, rendant le développement d'une compétence interculturelle nécessaire. Dans une troisième partie, nous avons analysé ces influences extérieures et les transformations qu'elles entraînent chez Total.

Cette troisième partie traite de l'influence exercée par les États-Unis et leur pratique du management sur la direction binationale de la filiale allemande de Total. Les techniques managériales américaines font l'objet d'une appropriation différenciée par les managers français et allemands travaillant de concert dans le groupe. C'est ainsi que, du contact entre les systèmes français, allemand et américain, naissent de nouvelles pratiques : il s'avère en effet que les managers du groupe tendent vers un style plus libéral, perçu et vécu différemment toutefois par les Français et les Allemands. Les notions d'« équipe » et de « groupe de travail » trouvent une application dans le quotidien professionnel du personnel d'encadrement de la filiale et jouent un rôle essentiel chez Total : les « équipes de projet » constituent un exemple concret d'emprunt au managment américain et à la conception des relations de travail aux États-Unis. C'est ainsi, à travers le métissage des styles de management américain, français et allemand, que l'on peut voir – porté par les « équipes de projet » – se dessiner un nouveau concept, celui d'une identité à vocation pratique.

Titre et résumé en anglais

Franco-German cross-cultural relations in firms

The influence of American management: the case study of Franco-German management at Total.

Franco-German cross-cultural relations in business cannot be dissociated from the world economic context in which the United States play a dominant role. We have used Total, the leader in the French petroleum industry, specifically through its German subsidiary in Berlin, as a case in point for our investigation of the influence of US business methods on a joint Franco-German top management team. We conducted 35 extensive interviews, 12 of which were held with French nationals, 11 of them top company officials at the Berlin office and one at corporate headquarters in Paris; 18 of the tête-à-têtes took place with German top executives in Berlin. In addition, we consulted one Dutch, one British and three Belgian directors of the petroleum group.

Part One of the report is an inventory and review of the literature devoted at this day to cross-culture in the area of corporate management, a subject that began to attract the interest of researchers in the 1980's. We here correlate theory and practice in dealing with the impact of national cultures on corporate behavior. This leads us to reconsider the functioning modes of French, German and US companies and thus, working on the typology of their respective business structures, to classify them according to their specific management styles and corporate cultures. We thus, of course, create mere models, significant but abstract. The distance between theory and actual practice is bridged in Part Two of the report.

In Part Two, we concentrate on the cross-cultural ambiguities and misunderstandings that have attended Franco-German business relations as these have evolved since the inception of the Common Market to the present day. The misfortunes of the A380 at Airbus in 2006, consultant Jacques Pateau's reasearch and conclusions on the importance of Franco-German cooperation in business ventures, the solutions offered for the recurrent cross-cultural conflicts by J. P. B. Consulting, and the close working relationship of French and German journalists on the Arte cultural television network, all these have provided us with material for an accurate appraisal of the

problems raised by a Franco-German partnership in a corporate environment, whatever the area of professional activity. We learn from the experience of the Total company that it is possible to rise above the recurrent cross-cultural "critical incidents" that plague such binational professional communities, and to achieve common values in the working relationship, proof that it does not take generations to amend long ingrained cultural traits, and that these are amenable to outside influence. The daily interaction between individuals of different cultural backgrounds will eventually lead to common cultural patterns of behavior, susceptible in turn to further changes in a unified framework. In Part Three, we shall inquire into the nature of these outside influences and the changes they have brought to the inner workings of the Total company.

Part Three of the report addresses the question of the influence exerted by US managerial praxis on the procedures at Total. This influence, merging with the unified methods developed by the Franco-German partners through their respective contribution of managerial know-how, has resulted in new concepts in management, of a more liberal complexion, and yet, while now standard practice, perceived in a different light by the French and the German executives; the different cultures color the outlooks differently even when the individuals act in harmony. The notion of "teamwork" and "group action" now prevalent at Total, is one of the concepts, now put into prevalent practice by the executive staff, that the company owes to the American business philosophy. We were thus able to identify a number of significant instances, the "project teams" are one, of the American influence on a Franco-German management group.

Mots clés en français

interculturel, franco-allemand, entreprise, management, communication, interaction, compétence, civilisation

Mots clés en anglais

cross-cultural, Franco-German, firm, management, communication, interaction, skill, civilization

Intitulé et adresse de l'unité où la thèse a été préparée

FRE 3392 CNRS : Europe, Européanité, Européanisation – EEE.
Maison des Sciences de l'Homme d'Aquitaine – MSHA. 10, Esplanade des Antilles, 33607 PESSAC

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION GÉNÉRALE 16
PREMIÈRE PARTIE : 31
L'APPLICATION DES TRAVAUX DES GRANDES FIGURES DU MANAGEMENT INTERCULTUREL AUX ENTREPRISES FRANÇAISES, ALLEMANDES ET AMÉRICAINES31
Introduction 32
CHAPITRE I. INFLUENCE DE LA CULTURE NATIONALE SUR LES ORGANISATIONS36
Section I. Une lecture du modèle d'Edward Twitchell Hall : dimensions culturelles et application au monde des affaires 36
§ 1. Proxémique 36
A) Agencement des espaces de travail en France, en Allemagne et aux États-Unis 37
B) Utilisation de l'espace et hiérarchie 40
§ 2. La dimension temporelle : le modèle monochronie/polychronie 43
§ 3. Contexte et communication de l'information 46
A) Contexte riche/pauvre, communication implicite/explicite 46
B) Communication indirecte/directe 48
C) Communication non-verbale : l'exemple d'une réunion 49
§ 4. Des rationalités différentes 53
Section II. Les modèles de Geert Hofstede, Fons Trompenaars et Charles Hampden-Turner : types de cultures d'entreprise, d'organisations et styles de leadership 57
§ 1. Fons Trompenaars, Charles Hampden-Turner : 4 types de cultures d'entreprise 57
A) Entreprises françaises et culture de type « Famille » 58
B) Entreprises allemandes et culture de type « Tour Eiffel » 59
C) Entreprises américaines et culture de type « Missile guidé » 60
D) Entreprises suédoises et culture de type « Couveuse » 62
§ 2. Geert Hofstede et les « structures implicites d'organisation » : quatre types d'organisation 64
A) « Place du marché » 66
B) « Machine bien huilée » 66
C) « Famille élargie » 66
D) « Pyramide » 67
E) Les limites du modèle de G. Hofstede 67

§ 3. Styles de leadership 68
§ 4. Comment l'autorité est-elle organisée en France, en Allemagne et aux États-Unis ? . 70
CHAPITRE II. CONTEXTE D'INTERPRÉTATION 73
Section I. Allemagne, France, États-Unis : des formations différentes 73
§ 1. Relation enseignant/apprenant 74
§ 2. Conception du management 76
§ 3. Des Allemands spécialistes/des Français généralistes 77
§ 4. L'apport d'Henry Mintzberg : une critique de l'enseignement théorique du management et la réalité du métier de manager 78
§ 5. Styles d'apprentissage : comprendre les différences à la base des malentendus 79
Section II. Critères de recrutement dans les entreprises françaises, allemandes, américaines et origine sociale des managers 84
§ 1. Critères de recrutement 84
A) France : le prestige du diplôme 84
B) Allemagne : l'expérience professionnelle 84
C) États-Unis : la notion de « compétence » 86
§ 2. Le recrutement des élites 86
A) En France 86
B) En Allemagne 88
C) Aux États-Unis 91
Section III. P. D'Iribarne : contextes nationaux de gestion 93
§ 1. Une France inégalitaire : la « logique de l'honneur » 94
§ 2. Les États-Unis et l'univers britannique : la figure du propriétaire et la logique du contrat 97
§ 3. Allemagne et pays d'Europe du Nord : le groupe et la logique du consensus 98
CHAPITRE III. STYLES DE MANAGEMENT ET AVÈNEMENT DU MANAGEMENT INTERCULTUREL 102
Section I. Styles de management : typologie 102
§ 1. Management paternaliste 102
§ 2. Management par objectifs 103
§ 3. Management participatif 103
§ 4. Management par la fonction ou par la description de poste 104
§ 5. Ressemblances et divergences 104
§ 6. Uniformisation des styles de management ou clivage ? 105
Section II. Avènement du management interculturel 106

§ 1. Management et relativisme culturel 106
§ 2. Rôle du management interculturel 108
A) Déni de la différence culturelle 109
B) Conception fonctionnaliste de la culture 110
Conclusion 111
DEUXIÈME PARTIE : 112
LES MALENTENDUS INTERCULTURELS FRANCO-ALLEMANDS EN ENTREPRISE 112
Introduction 113
CHAPITRE I. L'ÉVOLUTION DES RELATIONS FRANCO-ALLEMANDES EN ENTREPRISE : DE L'AVÈNEMENT DU MARCHÉ COMMUN À AUJOURD'HUI 115
Section I. Rapprochements d'entreprises françaises et allemandes 115
§ 1. Historique du mouvement de fusions-acquisitions en Europe et dans le monde 115
§ 2. Tentatives de fusions et coopérations franco-allemandes 116
§ 3. Les relations franco-allemandes au travail 118
Section II. Le cas du drame industriel de l'A380 chez Airbus en 2006 120
§ 1. Des problèmes de communication et d'intégration 121
§ 2. Le poids des « hiérarchies nationales » 125
§ 3. Des solutions 128
A) Le patriotisme économique européen : une solution à l'impasse de la création de groupes franco-allemands par voie politique ? 128
B) Vers un modèle européen d'entreprises ? 130
CHAPITRE II. « INCIDENTS CRITIQUES » DANS LE MANAGEMENT FRANCO-ALLEMAND 131
Section I. J. P. B. consultants : sept types d'incidents critiques 132
§ 1. Confiance 133
§ 2. Motivation et Attentes 134
§ 3. Communication et Information 135
§ 4. Esprit de Groupe 136
§ 5. Planification 137
§ 6. Le Marché 138
§ 7. Faisabilité d'une idée 139
Section II. Pateau consultants : « la dimension interculturelle dans la coopération franco-allemande » 140
Section III. La langue 144

CHAPITRE III. MALENTENDUS INTERCULTURELS DANS LE MANAGEMENT FRANCO-ALLEMAND CHEZ TOTAL : ANALYSE DU DISCOURS DES MANAGERS.. 150
Section I. De l'interculturel à l'intraculturel 150
§ 1. La coopération tripartite entre Français, ex-Allemands de l'Ouest et ex-Allemands de l'Est 150
A) Choc des cultures 151
B) Relations interpersonnelles, transmission de l'information et rapport à l'autorité.. 152
C) Condition de la femme dans l'entreprise 156
D) Des systèmes de formation différents à l'Est et à l'Ouest 158
E) Internationalisation 159
§ 2. *Kriegsspiel* : roman illustratif des différences franco-allemandes en entreprise 160
§ 3. Français et Allemands de l'Est : une relation de travail privilégiée ? 165
§ 4. Reconnaissance d'une identité est-allemande 168
Section II. Vérification des postulats et déconstruction des stéréotypes 170
§ 1. Organisation 170
A) La ponctualité : une inversion des tendances ? 170
B) Des Français impulsifs, des Allemands méthodiques 171
C) Des Allemands fiables, des Français imaginatifs 174
D) Style franco-allemand et compétence interculturelle 178
§ 2. Attentes des managers 182
§ 3. Communication 189
A) Communication directe et indirecte 189
B) Modes privilégiés de transmission de l'information 191
Section III. Arte/Total : analogies révélatrices de problèmes récurrents dans la relation de travail franco-allemande 196
§ 1. Des fonctions perçues différemment des deux côtés du Rhin 196
§ 2. Deux visions différentes de la réalité : la culture et l'Europe 199
§ 3. Prise de décision et formes de communication 201
§ 4. Les modes de résolution des conflits 205
§ 5. Émergence d'un style de travail franco-allemand 207
§ 6. Dépasser les incidents critiques 208
Conclusion 211

TROISIÈME PARTIE : ... 212
INFLUENCE DES PRATIQUES MANAGÉRIALES AMÉRICAINES ET TRANSFORMATIONS CHEZ TOTAL ... 212
Introduction ... 213
CHAPITRE I. INFLUENCE DES LOGIQUES AMÉRICAINES SUR LA FORMATION DES ÉLITES ET LE MONDE PROFESSIONNEL ... 214
Section I. Nouvelles logiques dans les mondes éducatif et professionnel ... 214
§ 1. Une internationalisation de la formation des élites ... 214
§ 2. Une nouvelle conception de la pédagogie vers plus d'autonomie ... 215
§ 3. Professionnalisation de l'enseignement ... 216
§ 4. Réforme des systèmes universitaires européens: objectif compétition et performance 218
Section II. Changements de logiques dans l'entreprise : injonction à l'autonomie et performance ... 220
§ 1. Rapport à l'autorité et prise en charge personnelle ... 220
§ 2. L'individu contemporain oppressé ... 222
Section III. Réception et appropriation des pratiques managériales américaines dans l'entreprise en France et en Allemagne ... 225
§ 1. Mutations dans l'entreprise des deux côtés du Rhin ... 225
§ 2. Techniques de management et stress au travail : sortir de l'exception française ... 227
CHAPITRE II. UN MÉTISSAGE DES MODÈLES DE MANAGEMENT FRANÇAIS, ALLEMAND ET AMÉRICAIN : L'EXEMPLE DE TOTAL ... 229
Section I. Changements ... 230
§ 1. Des pratiques managériales plus libérales ... 230
A) Abandon du style de management autoritaire ... 231
B) Réduction des distances hiérarchiques ... 232
C) Droit à l'erreur et transparence ... 235
D) Le *coaching* par les cadres ... 238
§ 2. La formation ... 240
A) Le rôle du service des ressources humaines en France et en Allemagne ... 240
B) Quelle solution face à la méconnaissance de l'autre système ? ... 243
Section II. Quelles améliorations ? ... 245
§ 1. L'anglais : langue effective de communication ... 245
§ 2. Parité, diversité ... 248
§ 3. La politique d'expatriation chez Total ... 249
§ 4. L'image de Total ... 254

Section III. Influence américaine sur la culture d'entreprise chez Total 257
§ 1. Culture d'entreprise et « *forced ranking* » 257
§ 2. *Total Attitude* : des valeurs européennes ou américaines? 260
A) Formules récurrentes 260
1. « L'humain au centre » 260
2. « Devoir de vérité » et « Courage managérial » 262
3. « Exemplarité du management » et « Comportement destructif » 264
B) Logiques contradictoires 265
CHAPITRE III. CONFORMATION ET RÉSISTANCE AUX STANDARDS AMÉRICAINS 267
Section I. Conformation aux standards de la firme américaine 267
§ 1. Adoption des standards américains comme normes de référence 267
§ 2. « Écarts de styles relatifs » par rapport à une norme américaine : analogies entre pratiques journalistiques et pratiques managériales 271
Section II. Résistance aux standards américains : logique ethnocentrique et élites nationales chez Total 277
§ 1. Le français, nouvelle *lingua franca* des affaires 277
§ 2. Le français, gage de confiance pour accéder à des postes à responsabilité chez Total 281
Conclusion 285
CONCLUSION GÉNÉRALE 287
Bibliographie 290
Annexes 314
Entretien 28 316
Entretien 2 337
Entretien 4 354
Entretien 18 375
Entretien 7 396
Entretien 24 425
Entretien 31 458
Entretien 20 495

INTRODUCTION GÉNÉRALE

La mondialisation, plus que la construction européenne, a modifié le visage des firmes et l'espace dans lequel les entreprises de l'Union européenne (UE) évoluent, postulant ainsi la non-existence de l'entreprise européenne. Les entreprises sont « plus nationales et mondiales qu'européennes » et la « logique du chacun pour soi reste prédominante entre grands pays pour ériger en champions européens ses propres champions nationaux »[1]. La dimension européenne est peu visible, voire inexistante au niveau des entreprises de l'UE sur le plan de la gouvernance, de la culture et du management. Trois modèles d'entreprises qui correspondent à trois formes de capitalismes sont à distinguer. Il s'agit du modèle anglo-saxon orienté vers les marchés financiers et visant la satisfaction de l'actionnaire par un haut niveau de rendement du capital à court terme, du modèle rhénan qui s'applique aux pays du Nord de l'Europe et à l'Allemagne, qui fonctionne sur le système de la cogestion de l'entreprise et privilégie la relation avec des partenaires financiers de long terme, les banques, et avec les salariés de l'entreprise et enfin du modèle latin dans lequel le contrôle est exercé par un seul gros actionnaire, souvent une famille ou l'État. Les différences sont ainsi nationales et non européennes.

Aujourd'hui, ces différences tendent à disparaître au profit du modèle présenté par la firme anglo-saxonne[2]. L'internationalisation durant ces dernières décennies et la dépendance croissante des entreprises européennes vis-à-vis des marchés financiers, ont entraîné la disparition des différences nationales dans le management de ces entreprises, les amenant à adopter des « standards anglo-saxons de gestion »[3]. La loi Sarbannes-Oxley de 2002 en est un exemple. Il s'agit d'une pratique d'origine anglo-saxonne qui impose à toute entreprise cotée en Bourse de mettre en place des procédures d'alerte en matière comptable, en raison des scandales financiers survenus dans les groupes américains Worldcom ou Enron. Cette pratique a pour objet de dénoncer les actes frauduleux sans crainte de représailles. Toutefois, son intégration dans les entreprises françaises s'est avérée difficile. Elle pose un « paradoxe éthique » aux salariés à qui l'on demande de dénoncer les actes graves : « L'introduction d'une telle pratique dans les filiales françaises de groupes américains a suscité des méfiances. Ces méfiances tiennent à l'appréhension des dérives possibles sur le terrain de la délation. En imposant au salarié une obligation de dénonciation, c'est octroyer à celui-ci les obligations que l'employeur doit normalement assurer et attenter aux libertés

1 Marc Chevallier, « L'entreprise européenne n'existe pas », *Alternatives économiques*, Hors-série n° 81, 3è trimestre 2009, pp. 36-37.

2 *Ibid*.

3 Patrick Artus, « Peut-il y avoir une entreprise européenne avec l'internationalisation ? », colloque sur « L'entreprise européenne dans la compétition mondiale », Le Cercle des économistes, IVe Rencontres Économiques d'Aix-en-Provence, 9-11 juillet 2004. URL : http://www.defi-univ.org/IMG/pdf/Artus.pdf

individuelles et collectives […]. En ce sens, les tribunaux ont ordonné le retrait de ces notes éthiques comprenant les descriptifs des procédures d'alerte. Néanmoins, certains auteurs défendent cette procédure en ce qu'elle ne doit pas nécessairement être placée sur le terrain de la délation […]. La question se pose de savoir si cette procédure peut être prévue par un code de conduite ou une charte éthique. Cela revient à se demander si les outils tels que conçus par la pratique anglo-saxonne peuvent trouver une application similaire dans les pays plus légalistes. Par ailleurs, l'approche américaine s'inscrit dans un contexte culturel différent des pays à tradition romano-germanique : la dénonciation auprès d'une autorité n'est pas conçue de la même manière selon les cultures. Dans le système romano-germanique, c'est en effet au législateur qu'appartient de développer les dispositifs d'alerte »[4]. Les différences culturelles existent dans les firmes multinationales et dans la manière de les diriger, rendant ainsi les transferts de modèles managériaux d'un pays à un autre difficiles.

En ce sens, l'exemple des cabinets de consultants réputés à l'international est intéressant à analyser. Les dirigeants des grands groupes internationaux sont conseillés par des cabinets de consultants américains comme McKinsey, Booz Allen Hamilton, Boston Consulting Group, qui développent des concepts aux valeurs dites de « portée universelle » que l'on retrouve tant dans les firmes multinationales américaines qu'européennes[5]. Chaque groupe tente d'adapter une même philosophie de l'entreprise à sa culture propre. Les effets s'avèrent souvent problématiques en termes de transferts culturels de valeurs dont l'interprétation varie selon les pays et dont découlent des comportements de référence parfois inadaptés au système culturel auquel ces valeurs s'appliquent : « Loin de faire du sur-mesure et d'innover, les cabinets de conseil transposent leurs modèles d'une entreprise à l'autre […]. Une des clés de la prospérité croissante du métier du conseil tient à la fonction de la légitimation que jouent les cabinets auprès du management des entreprises : en ayant recours à leurs services et en suivant leurs préconisations, les dirigeants y trouvent en effet une légitimité à usage interne, mais aussi externe en direction de leurs clients ou de leurs investisseurs »[6]. Le management interculturel, encore aujourd'hui, n'est visiblement pas un sujet pris suffisamment au sérieux dans les entreprises. Pourtant, le contexte économique mondial dans lequel elles évoluent les met face à une réalité dans laquelle différentes cultures coexistent, générant des dissonances culturelles.

4 Brigitte Pereira, « Chartes et codes de conduite : le paradoxe éthique », *La Revue des Sciences de Gestion*, Direction et Gestion, n° 230, avril 2008, p. 29.

5 Le Boston Consulting Group a fait de ses théories des produits. C'est le cas pour la « courbe d'expérience (selon laquelle le coût unitaire d'un produit décroît d'un pourcentage constant chaque fois que l'entreprise multiplie sa production par deux) ou la matrice BCG (qui aide les entreprises à mieux allouer leurs ressources au sein de leur portefeuille d'activités » ; cf. Marc Chevallier, « Les recettes des cabinets de conseil », *Alternatives économiques*, n° 311, mars 2012, p. 48.

6 *Ibid*.

La logique de l'honneur[7], caractéristique de la culture d'entreprise française, n'est cependant plus d'actualité. Les *stock options* et parachutes dorés des grands patrons français qui, pour certains, se sont montrés peu préoccupés de leurs devoirs et de leur dignité, en témoignent. Les entreprises européennes deviennent ainsi des « adeptes du modèle anglo-saxon »[8]. Pourtant, regarder dans la même direction ne signifie pas pour autant se ressembler. « Les contacts n'engendrent pas nécessairement une uniformisation culturelle. À l'inverse, ils provoquent souvent une exacerbation des différences. La culture est ainsi utilisée pour affirmer une identité ethnique ». On parle de « procédure de différenciation ». La culture se construit au contact des autres, elle constitue ainsi un « ensemble dynamique ». Les acteurs sociaux, à l'instar des managers et du management dans les entreprises, « créent eux-mêmes, dans l'interaction, les règles, les conventions et les représentations qui organisent et donnent sens à leur existence collective […], ils peuvent aussi les réviser, les faire évoluer, les transformer, ce qui justifie en grande partie le changement culturel »[9].

Qu'entend-on par « management » ? Dans une entreprise, le « management » constitue l'équipe de direction de l'entreprise. Il renvoie aussi à la notion d' « administration » inaugurée en 1916 par l'ingénieur français Henri Fayol[10]. La « notion classique d'*administration* chez H. Fayol (la fonction administrative[11]) reste l'aspect essentiel de la notion contemporaine de management »[12]. Pour H. Fayol, administrer, c'est « prévoir, organiser, commander, coordonner et contrôler »[13]. H. Fayol se demande dans son ouvrage *Administration industrielle et générale*, s'il faut faire entrer le commandement dans la fonction administrative. Il écrit : « Ce n'est pas obligatoire, on pourrait étudier le commandement à part ». Dans la présente recherche et à l'instar d'H. Fayol, le commandement est considéré comme une composante de la fonction management. C'est la définition de l'*Encyclopédie Larousse* datant de 1974 qui sera retenue dans ce travail. Cette définition privilégie le terme « management » à celui d' « administration » : « Dérivant de *manus*, la main, *management* signifie "manœuvre". Le manager est celui qui "met la main à la pâte", qui s'organise pour que "ça marche", qui s'adapte aux changements. Les autres mots français qu'on serait tenté de proposer pour traduire ce terme américain ont en général des images un peu

7 Philippe d'Iribarne, *La logique de l'honneur, op. cit.*

8 Marc Chevallier, « L'entreprise européenne n'existe pas », *op. cit.,* p. 37.

9 Denys Cuche, « Nouveaux regards sur la culture », *op. cit.*, p. 7.

10 Henri Fayol, *Administration industrielle et générale*, Paris, Dunod, 1966 [1916], p. 5.

11 Henri Fayol a identifié six fonctions dans une entreprise définissant l'administration : la fonction technique (production, fabrication, transformation), la fonction commerciale (achats, ventes, échanges), la fonction financière (recherche et gérance des capitaux), la fonction sécurité (protection des biens et des personnes), la fonction de comptabilité (inventaire, bilan, prix de revient, statistiques, etc.), et la fonction administrative (prévoyance, organisation, commandement, coordination et contrôle) qui joue selon lui un rôle décisif ; cf. Henri Fayol, Administration industrielle et générale, *op. cit.*, pp. 3-5.

12 Gilles Bressy, Christian Konkuyt, *Aide-mémoire, Management et économie des entreprises*, Paris, Dalloz, 2008, p. 66.

13 « Prévoir, c'est-à-dire scruter l'avenir et dresser le programme d'action ; Organiser, c'est-à-dire constituer le double organisme matériel et social de l'entreprise ; Commander, c'est-à-dire faire fonctionner le personnel ; Coordonner, c'est-à-dire relier, unir, harmoniser tous les actes et tous les efforts ; Contrôler, c'est-à-dire veiller à ce que tout se passe conformément aux règles établies et aux ordres donnés ; cf. Henri Fayol, *Administration industrielle et générale, op. cit.*, p. 5.

différentes. Le mot *direction* définit l'action de celui qui indique la voie, qui impose la règle sans intervenir dans l'exécution. Le mot *gestion* serait plus exact, mais il a pris en France un sens comptable restreint de contrôle de gestion, de budget. Le mot *administration* évoque la fonction publique et est tout imprégné de bureaucratie, synonyme de stagnation. Le mot *gouvernement* évoque l'idée de nation plus que celle d'entreprise et convient donc mal. Reste donc le terme américain ».

L'origine du mot « management » est contestée. Contrairement aux idées reçues, le terme « management » a deux origines bien françaises : la première rejoint le domaine militaire avec Napoléon qui disait faire tourner le manège[14] ; la seconde remonte à Michel de Montaigne qui emploie le mot « ménager »[15] pour désigner ceux qui manient les affaires. Ce mot a été traduit en américain par *manager* avec la prononciation que l'on connaît, puis c'est au début du XXe siècle que le mot revient en Europe, imprégné du pragmatisme américain où la notion de « management » correspond à la prise en main d'une situation.

Henry Mintzberg, ingénieur et professeur de management à l'université McGill de Montréal, s'est aperçu que le véritable travail des managers n'avait rien à voir avec la définition théorique d'H. Fayol. Il écrit : « Si vous demandez à des managers ce qu'ils font, ils vous répondront vraisemblablement qu'ils planifient, organisent, coordonnent et contrôlent. Alors, observons ce qu'ils font. Et personne ne sera surpris de constater que leurs activités peuvent difficilement être décrites au moyen des quatre mots ci-dessus ». H. Mintzberg a cherché à mettre un terme aux idées reçues sur le travail du manager. Il démontre que les « managers sont soumis à un rythme implacable, que toutes leurs activités sont caractérisées par la "brièveté" – la variété et la discontinuité – et qu'elles sont presque exclusivement orientées vers l'action et très peu vers la réflexion », contredisant ainsi la légende du manager planificateur. Il déconstruit le mythe selon lequel le travail de manager ne présente pas de tâches routinières : « Le travail de gestionnaire recouvre un certain nombre de tâches répétitives » comme les rites, cérémonies, négociations. Les managers ne reçoivent pas l'information passivement, ils vont la chercher eux-mêmes. Ils favorisent alors les « moyens de communication verbaux, c'est-à-dire le téléphone et les réunions ». Comment le management pourrait-il être associé à une science ou à une profession ? « Une science implique la formulation de procédures déterminées, analytiques et systématiques ou de programmes. Si nous n'arrivons même pas à connaître les procédures que les managers utilisent, comment nous serait-il

14 « Manager c'est faire tourner le manège (selon Napoléon) et donc à la fois préparer le terrain et les conditions d'apprentissage des chevaux que l'on débourre, puis que l'on entraîne, pour satisfaire le cavalier » ; cf. Alain Labruffe, Emmanuel Carré, *Le management*, Paris, AFNOR, 2006, p. 3.

15 « Ceux qui manient les affaires », ou ceux qui tiennent « toute sorte de ménage » ; cf. Michel de Montaigne, *Les Essais*, Livre II.

possible de les décrire dans le contexte d'une quelconque analyse scientifique ? Et comment, de même, pourrions-nous envisager le management comme une profession si nous ne pouvons toujours pas préciser ce que les managers apprennent » ? Le manager concentre les informations mentalement et non dans un ordinateur, d'où sa difficulté à déléguer, ce qui rend la tâche aux chercheurs difficile, quand il s'agit de savoir comment le manager organise et classifie ces informations dont le contenu est seul connu de lui. Le seul moyen d'y arriver, c'est de l'observer et de le questionner[16].

Christophe Falcoz, chercheur en sciences de gestion spécialisé dans le management, compare les cadres « ancienne formule » et les « nouveaux cadres » aussi appelés managers[17]. Les premiers étaient reconnus pour leur compétence technique ou « compétence-métier », le modèle de l'ingénieur expert de son domaine étant la référence. Le « nouveau cadre » a un rôle d'intermédiaire. Il est le relais entre les opérationnels et la direction. En plus des « savoirs » et du « savoir-faire », il doit faire preuve d'intelligence sociale, qui correspond au « savoir-être ». Ce type d'intelligence constitue aujourd'hui une compétence clé, inhérente à la fonction de manager. Il doit ainsi combiner *hard-skills*, ou compétences techniques, et *soft-skills* ou compétences humaines. L'essentiel du travail du « nouveau cadre » consiste à manager les hommes et manager les hommes consiste à diriger, motiver et organiser les activités[18]. Ainsi, les rôles interpersonnels définis par H. Mintzberg sont aujourd'hui considérés comme essentiels. L'aspect relationnel de l'activité de manager prime même sur son aspect technique. Nous verrons dans quelle mesure la dimension relationnelle joue sur la santé psychique des personnels des entreprises selon leur nationalité quand cette dimension vient à être réduite.

Cette façon de manager s'apparente au « management participatif » qui présente une approche sociale où la dynamique humaine est valorisée à travers la recherche de la satisfaction et de la motivation du personnel. Le courant du management participatif comprend les théories développées par le psychologue Rensis Likert, qui distingue quatre systèmes de gestion (autoritaire ou despotique, paternaliste ou bienveillant, consultatif, participatif) et donne sa préférence au système participatif, tant au niveau des résultats économiques qu'au niveau de la satisfaction des hommes et des femmes[19]. Le courant du management participatif comprend également les théories de l'analyse stratégique des organisations des sociologues Michel Crozier et Erhard Friedberg, les théories de

16 Henry Mintzberg, *Le management, voyage au cœur des organisations*, Éditions d'Organisation, 2005 [1989], pp. 24, 26, 27, 30, 31, 34, 35.
17 Falcoz Christophe, *Bonjour les managers, adieu les cadres* !, Paris, Éditions d'Organisation, 2003, pp. 123-171.
18 Daniel Bollinger, Geert Hofstede, *Les différences culturelles dans le management*, Paris, Les Éditions d'Organisation, 1987, p. 17.
19 Gilles Bressy, Christian Konkuyt, *Aide-mémoire, Management et économie des entreprises, op. cit.* , pp. 84, 85, 221.

l'approche culturelle représentées par le professeur Edgar Henry Schein, qui s'est particulièrement intéressé à la culture d'entreprise (corporate culture), représentées aussi par le psychologue et anthropologue Geert Hofstede, qui a dégagé plusieurs dimensions culturelles en fonction des cultures nationales dans les entreprises internationales, et par le sociologue Renaud Sainsaulieu, qui a travaillé sur l'identité au travail[20]. Ces auteurs appartiennent à l'école sociologique et leurs travaux s'inscrivent dans le domaine de la sociologie des organisations. Plusieurs courants en découlent tels que l'approche fonctionnaliste de la bureaucratie (faisant suite aux travaux du sociologue et économiste Max Weber), l'analyse stratégique par le jeu d'acteurs (courant représenté par M. Crozier, E. Friedberg), la sociologie de l'identité et de la culture dans le sens où l'organisation est un lieu d'appartenance et de socialisation (courant représenté par le sociologue Renaud Sainsaulieu), l'analyse de l'influence des cultures nationales et la nécessité d'un management interculturel (courant représenté par P. d'Iribarne) et enfin l'analyse du pouvoir, du contrôle et de la participation (courant représenté par l'un des fondateurs de l'école structuraliste, Amitaï Etzioni, pour qui les structures prédominent sur les comportements et les induisent, générant ainsi les résultats de l'organisation)[21].

Les travaux réalisés sur le management interculturel s'inscrivent dans le courant du management participatif de 1970 à aujourd'hui. Ce dernier a succédé à divers courants : le courant du management directif (l'école classique) de 1900 à 1930 ; le courant du management par les relations humaines de 1930 à 1960 ; puis le courant du management planificateur ou courant de la contingence de 1960 à 1970[22]. Après les années 1960, l'organisation est pensée comme un système ouvert, ce qui n'était pas le cas auparavant. L'environnement influe sur l'organisation. Il s'agit donc d'arriver à le maîtriser. En effet, la dynamique interne de l'entreprise est conditionnée par les facteurs externes à cette dernière. Par conséquent, l'organisation doit s'adapter à son environnement[23]. Cet effort d'adaptation est inévitable aujourd'hui dans un contexte de concurrence internationale demandant une forte réactivité face aux évolutions du marché mondial. Pour J. P. Gruère, psychologue clinicien, le management participatif est la « mobilisation de tous, dans et par la culture de l'organisation, et exige un engagement consenti de la part du personnel pour atteindre les buts dans le respect des valeurs communes »[24]. J. Vannereau, psychologue, écrit à ce propos que les « personnels participent aux objectifs de l'entreprise, car ce sont les leurs [et que] la culture semble être le vecteur et le lieu de rencontre des logiques individuelles des acteurs et des objectifs

20 Renaud Sainsaulieu, *L'identité au travail*, Presses de Science Po, 1977.

21 Luc Boyer*, 50 ans de management des organisations,* Paris, Éditions d'Organisation, 2005, p. 77.

22 J.P. Gruère, *Management : aspects humains et organisationnels*, Paris, P.U.F. fundamental, 1999, pp. 14-28.

23 Jean Vannereau, *Les théories socio-organisationnelles*, in : *Contribution à une approche des conceptions et des pratiques de management : le cas de cadres et d'agents de maîtrise en formation*, Thèse de Doctorat, Équipe de recherche : éducation et alternance, Université François Rabelais de Tours, Section 70-Science de l'éducation, 2003, p. 65.

24 J.P. Gruère, *Management : aspects humains et organisationnels, op. cit*., p. 25.

collectifs de l'organisation »[25]. Selon Georges Archier et Hervé Serieyx dans L'entreprise du troisième type (1984), le management participatif (ou gestion participative) à la japonaise est l'« art de mobiliser l'intelligence de tous les membres de l'entreprise au service d'un projet ». Il se caractérise par des structures souples, reposant sur la concertation, autour d'un projet partagé[26]. Un modèle d'organisation horizontal en réseau supplante le modèle pyramidal avec l'avènement, dans les années 1990, de la direction participative par objectifs ou DPPO (déjà proposée par l'ingénieur Octave Gélinier en 1968 et basée sur la communication et les groupes de travail[27]) et du management par projet (la formalisation de la notion remonte à 1917 avec Henry L. Gantt, disciple de Frederick Taylor). Ces deux modèles sont devenus les modèles managériaux de la décennie 199028. Nous verrons, à travers les discours des managers interrogés chez Total, comment ces modèles managériaux fonctionnent.

Dans ce travail, on privilégiera l'emploi du concept de « culture nationale » pour désigner des groupes culturels, à l'instar de G. Hofstede, anthropologue, et de Christoph Barmeyer[29], professeur en sciences de gestion. Le sociologue P. d'Iribarne utilise la notion, au sens plus large, de « culture politique ». Il écrit : « Les contextes d'interprétation propres à chaque culture concernent tout ce à quoi les humains prêtent attention. Chaque culture catégorise à sa manière les aliments, l'espace, le temps, les couleurs, etc., et construit un univers de sens qui régit chacun de ces domaines. Nos recherches n'abordent que l'un d'entre eux : celui qui concerne la manière dont les hommes s'organisent pour vivre ensemble, au sein d'une société nationale comme d'organisations particulières ; c'est-à-dire, en prenant le terme dans le sens le plus large, les cultures politiques. En utilisant ce terme, nous n'ignorons pas que la vie en société est régie par de multiples institutions, politiques, juridiques, sociales. Une observation superficielle pourrait même laisser penser que celles-ci ont un tel poids par rapport aux mœurs, qu'il est inutile, dans ce domaine, de parler de culture. Mais cette position n'est plus tenable dès lors que l'on s'intéresse aux questions que pose le transfert au sein d'une société d'institutions qui prospèrent en d'autres lieux. Montesquieu, Rousseau ou Tocqueville notaient déjà la difficulté d'un tel transfert quand il s'agit de sociétés politiques. Cette difficulté n'est pas moindre dans le cas d'organisations. Ceux qui ont été socialisés au sein d'une culture ont une manière spécifique de donner sens, jusque dans des détails parfois très fins, à la façon dont ils sont traités, et réagissent en conséquence, bornant ainsi les fonctionnements

25 Jean Vannereau, *Les théories socio-organisationnelles, op. cit*., p. 78.
26 Gilles Bressy, Christian Konkuyt, *Aide-mémoire, Management et économie des entreprises, op. cit.*, p. 339.
27 Octave Gélinier, *Direction Participative Par Objectifs*, Paris, Éditions Hommes et techniques, 1980 [1968].
28 Jean Vannereau, *Les théories socio-organisationnelles, op. cit.*
29 Il précise dans son étude que la variable « nationalité » désigne le groupe culturel des Français et des Allemands en dépit du caractère controversé de cette appellation dans les sciences culturelles et humaines. C'est ainsi par commodité que le chercheur a décidé d'utiliser ce terme générique, in : Christoph Barmeyer, *Management interculturel et styles d'apprentissage*, Lévis (Québec), PUL, 2007, p. 106.

d'organisation susceptibles de perdurer. Quand on considère cette dimension de la culture, il est particulièrement pertinent de parler de culture nationale (ce qui n'est pas forcément le cas pour les habitudes culinaires, vestimentaires ou musicales) »[30]. Le concept de « culture nationale » s'avère être ainsi le plus pertinent pour traiter du sujet de l'interculturel franco-allemand en entreprise.

On ne peut alors évoquer les concepts de « culture nationale » ou encore d' « interculturel » sans revenir au débat franco-allemand sur la « culture », notion qui ne signifie pas la même chose de part et d'autre du Rhin. Dans la France du XVIIIe siècle, la « culture » était synonyme d' « éducation lettrée », de « progrès universel » et marquait « l'accès de l'individu à la civilisation ». En Allemagne, à la même époque, la « culture » désignait le « génie national »[31]. La notion de « culture » renvoie en France à une conception universaliste contenue dans la notion de « civilisation », alors qu'elle se rapporte en Allemagne à une conception particulariste. Le « droit du sang », par exemple, constitue dans ce pays un particularisme qui définit la nationalité. À l´issue des événements de 1789, le terme « civilisation » est attribué à la France et aux puissances occidentales, la « culture » désignant dorénavant la nation allemande. Souffrant d´un territoire morcelé et de divisions politiques, l´Allemagne va chercher à glorifier sa culture face à l´Angleterre et la France. La culture allemande prend une signification particulariste, tendant vers la délimitation et la consolidation des différences nationales, s´opposant ainsi à la notion française universaliste de « civilisation », qui renvoie l´image d´une nation unifiée, cette unité nationale étant depuis longtemps acquise. Dans l'Allemagne du XIXe siècle, la culture renvoie à la recherche d'une identité allemande. Ainsi, la culture y représente le groupe. La notion de « civilisation », à l'inverse, représente le stade supérieur de l'évolution de l'humanité. Elle correspond à l'idée d'une commune nature de l'homme. Montesquieu écrivait : « Si je savais une chose utile à ma nation qui fut ruineuse à une autre, je ne la présenterais pas à mon prince, parce que je suis homme avant d'être français (ou bien) parce que je suis nécessairement homme, et que je ne suis français que par hasard »[32]. Le XXe siècle, quant à lui, est marqué par les nationalismes des deux pays. Le contexte de guerre aiguise le débat idéologique entre culture, telle que l´entendent les Allemands, et civilisation, dans le sens français du terme. La volonté en France de se différencier de l´Allemagne vient expliquer la préférence accordée au mot « civilisation » plutôt qu´à celui de « culture ». L´opposition idéologique entre la France et l'Allemagne, concernant le concept de culture, est ainsi profonde.

Le XIXe siècle voit émerger deux disciplines scientifiques, l´ethnologie et la sociologie. Les

30 Philippe D'Iribarne, *L'étrangeté française*, Paris, Points, 2006 ; Philippe d'Iribarne et. al., *Cultures et mondialisation, Gérer par-delà les frontières*, Paris, Seuil, 2002, pp. 263-264.

31 Denys Cuche, « Nouveaux regards sur la culture », *op. cit*., p. 11.

32 Montesquieu, Cahiers, cité par Dominique Schnapper, *La France de l'intégration*, Paris, Gallimard, 1991, p. 25.

ethnologues vont explorer deux voies à partir de l´interrogation suivante : comment penser la diversité dans l´unité ? La première voie privilégiera l´unité en minimisant la diversité, la seconde, à l´inverse, privilégiera la diversité, en démontrant qu´elle n´est pas contradictoire avec l´unité fondamentale de l´humanité. C'est alors un concept scientifique de la culture qui va naître pour répondre à cette question. Le débat franco-allemand opposant « culture » et « civilisation » est écarté. Il s´agit désormais de décrire ce qu´est la culture, telle qu´elle apparaît dans les sociétés humaines et non plus de dire ce qu´elle doit être. Le débat, qui divise les différentes écoles, porte à présent sur la question de savoir s´il faut parler de la culture au singulier ou des cultures au pluriel, dans une acception universaliste (point de vue défendu par le Britannique Edward Burnett Tylor[33]) ou particulariste (point de vue défendu par l'Allemand Franz Boas[34])[35]. En anthropologie, le débat récurrent porte ainsi sur l'opposition entre la conception particulariste et la conception universaliste de la culture. La première « insiste sur les spécificités culturelles », la seconde, plus universaliste, se trouve à l'« origine de la constitution de l'anthropologie en France et en Grande-Bretagne »[36]. Le présent travail s'inscrit dans une conception relativiste de la culture. D'après Denys Cuche, sociologue, le « débat le plus crucial autour de l'anthropologie culturelle est celui qui concerne l'approche relativiste des cultures, qui met l'accent sur la pluralité des cultures plutôt que sur l'unité de la culture »[37].

Le contact inévitable entre cultures nous amène donc à penser le monde en termes d'échanges, de mélanges, de métissages culturels permis par les interactions entre divers modèles et individus issus de différents pays. Ainsi, d'une vision multiculturelle du monde (cultures coexistant côte à côte), nous sommes passés à une vision plus dynamique de la culture, vision que le terme « interculturel » exprime bien. Le multiculturel met en effet l'accent sur la différenciation entre les groupes culturels désignés par les termes « communautés » ou « minorités » alors que l'interculturel vise à construire une articulation entre porteurs de cultures différentes[38].

Le mot « interculturel » est d'abord connu sous sa forme adjectivale. Il vient s'ajouter à différentes notions, sans constituer lui-même un domaine particulier. Il se voit dans un premier temps interdire sa transformation en substantif par le psychosociologue Carmel Camilleri, pionnier des recherches interculturelles en France. L'interculturel constitue ainsi une construction par dérivation de la

33 Voir « Tylor et la conception universaliste de la culture », in : Denys Cuche, *La notion de culture dans les sciences sociales*, Paris, coll. Repères, La Découverte, 2004 [1996, 2001], pp. 16-18.
34 Voir « Boas et la conception particulariste de la culture », in : *Ibid*., pp. 18-22.
35 *Ibid*., pp. 7-16.
36 Alain Beitone et. al., *Aide-mémoire, Sciences sociales*, Paris, Dalloz, 2007, p. 344.
37 Denys Cuche, *La notion de culture dans les sciences sociales, op. cit*., p. 40.
38 Marie-Claude Muñoz, « Les pratiques interculturelles en éducation », in : Jacques Demorgon et Edmond Marc Lipiansky (dir), *Guide de l'Interculturel en formation*, Paris, Retz, 1999, pp. 20-28.

langue. Devenu un « domaine transversal ayant sa cohérence spécifique »[39], il ne fait toutefois pas l'unanimité. On lui préfère les mots « multiculturel » et « transculturel »[40], le terme « interculturel » ne répondant pas vraiment à « la complexité du réel »[41].

Ce n´est qu´à la fin des années 1980 que les termes « multiculturalité » et « interculturalité » commencent à prendre de l´importance[42]. Et il faut attendre la fin de l'année 2008 pour que le terme « interculturalité » fasse son apparition en couverture de la revue *Hommes et Migrations*[43]. Il constitue ainsi le doublon de l'adjectif substantivé « interculturel » et désigne le phénomène interculturel dans son essence. Comme le font remarquer les chercheurs Marie-Nelly Carpentier et Jacques Demorgon, les « mots ne rendent pas aisément compte de réalités qui restent dans des tensions sans cesse évolutives »[44].

S'il fallait donner une définition exacte de l'« interculturel », il s'agirait du produit d'un contact entre cultures différentes qui supposerait la création d'une nouvelle culture, laquelle équivaudrait logiquement à un métissage culturel, obtenu par un processus appelé « interculturation »[45]. Ce dernier rappelle un autre processus assez semblable, connu sous le nom d'« acculturation ». Comme le précise D. Cuche, la notion de « métissage culturel » n'est qu'une nouvelle expression, plus à la mode, pour signifier ce que signifiait déjà pleinement acculturation. La définition donnée par les auteurs du *Mémorandum pour l'étude de l'acculturation* de 1936, Robert Redfield, Ralph Linton et Melville Herskovits, est la suivante : « L'acculturation est l'ensemble des phénomènes qui résultent d'un contact continu et direct entre des groupes d'individus de cultures différentes et qui entraînent des changements dans les modèles (*patterns*) culturels initiaux de l'un ou des deux groupes ». Le stade ultime de l'acculturation est l'assimilation. Ce stade est rarement atteint et il ne faut donc pas confondre acculturation avec assimilation, ce qui implique pour un groupe la disparition totale de sa culture d'origine et l'intériorisation complète de la culture du groupe. Le terme « interculturation »[46] semble plus pertinent dans sa construction pour illustrer le phénomène de métissage culturel et correspondrait à la conception spécifique que François Laplantine et Alexis

39 Marie-Nelly Carpentier, Jacques Demorgon, « La recherche interculturelle : l'intérité humaine cachée », in : Gina Thésée, Nicole Carignan, Paul R. Carr (dir.), *Les faces cachées de l'interculturel, De la rencontre des porteurs de cultures*, Paris, L'Harmattan, 2010.

40 Barbara Cassin (dir.), *Vocabulaire européen des philosophies*, Paris, le Seuil, 2005.

41 Marie-Nelly Carpentier, Jacques Demorgon, « La recherche interculturelle : l'intérité humaine cachée », *op. cit.*

42 Christoph Barmeyer, *Management interculturel et styles d'apprentissage, op. cit*., p. 235.

43 Marie-Nelly Carpentier, Jacques Demorgon, « La recherche interculturelle : l'intérité humaine cachée », *op. cit*.

44 *Ibid*., p. 36.

45 « La notion d' "interculturation", plus neutre [que celle d' "acculturation"], permet d'étudier les situations réelles des interculturations, égalitaires ou non, ainsi que leurs modalités et leur impact, que ce soit entre deux ou plusieurs groupes, deux ou plusieurs sociétés. Ainsi aujourd'hui les grandes régions du monde, par exemple celles de la Triade (Europe, États-Unis, Japon) sont à égalité d'influence interculturelle même si la domination américaine s'impose encore », Jacques Demorgon, « Les dynamiques d'influence » in : Jacques Demorgon, Edmond Marc Lipiansky (dir), *Guide de l'interculturel en formation, op. cit*., p. 204.

46 Denys Cuche, *La notion de culture dans les sciences sociales, op. cit.*, p. 63.

Nouss s'efforcent de donner à la notion d' « acculturation ». F. Laplantine et A. Nouss considèrent ainsi le métissage comme une forme particulière de mélange culturel qui contredit l'opposition homogène/hétérogène et qui offre une troisième voie entre uniformisation croissante et exacerbation des particularismes[47]. Cette troisième voie renverrait ainsi à un « entre-deux-mondes culturel », pour reprendre l'expression d'Andrea Hettlage-Varjas et de Robert Hettlage[48]. Pour F. Laplantine et A. Nouss, le « métissage, contrairement au syncrétisme, est une composition dont les composantes gardent leur intégrité. Loin de l'idée de symbiose et de totalité unifiée, il tire sa force de son instabilité même. Le métissage n'est pas la fusion, la cohésion, mais la confrontation et le dialogue, sans cesse en mouvement ». La notion d'« interculturation » s'avère alors plus appropriée que celles d' « interculturel » ou d' « interculturalité », qui n'expriment pas cette dimension dynamique de la culture, pour désigner ce processus qui se produit entre, mais aussi avec et par conséquent sur les cultures en interaction. Roger Bastide, qui s'oppose à Claude Lévi-Strauss et à sa conception de la notion de « structure » qu'il juge trop statique, préfère les termes de « structuration », « de-structuration » et « restructuration », qui désignent la culture comme une construction synchronique s'élaborant à tout instant à travers ce triple mouvement. C'est par le biais d'entretiens menés auprès de managers du groupe pétrolier français Total que nous allons étudier ces phénomènes interculturels en entreprise et voir en quoi une culture est mouvante, se construit et se transforme au contact d'autres influences culturelles.

Ce travail transdisciplinaire se situe au carrefour de la sociologie des organisations, des sciences de gestion, de la psychologie des dynamiques interculturelles, de la sociologie et de l'anthropologie de l'entreprise et de la culture. La sociologie de l'entreprise est une discipline qui apparaît en France dans les années 1980 et étudie les « relations entre entreprise et société, vues sous un angle culturel et social ». L'anthropologie de l'entreprise renvoie quant à elle à une étude descriptive. L'approche adoptée dans ce travail permet de traiter principalement des « phénomènes identitaires et culturels dans l'entreprise », par l'étude de la culture nationale et de la culture de l'entreprise[49]. Il s'agira de voir en quoi le contact entre collaborateurs issus de différentes cultures modifie la culture de l'entreprise et pose le problème de l'identité du groupe, cette identité n'étant pas fixe.

La démarche retenue est qualitative et interprétative. Elle repose sur une étude de cas menée à partir d'entretiens semi-directifs. Il s'agit de 35 entretiens anonymes d'une durée globale de 52 heures, conduits auprès du personnel de direction du groupe pétrolier français Total. La plupart des

47 Denys Cuche, *La notion de culture dans les sciences sociales, op. cit.,* pp. 53 et 66.

48 A. Hettlage-Varjas, R. Hettlage, « Kulturelle Zwischenwelten. Fremdarbeiter eine Ethnie ? », in : Schweizerische Zeitschrift für Soziologie, vol. 10, 1983, pp. 357-403, cités par Hans Merkens, « Quelle visée pour la pédagogie interculturelle ? », Jacques Demorgon, Edmond Marc Lipiansky, *Guide de l'interculturel en formation, op. cit*., p. 19.

49 Alain Beitone et. al. *Aide-mémoire*, Sciences sociales, *op. cit*., pp. 309 et 318.

entretiens (33) ont été réalisés en juin 2010 dans les locaux de la filiale allemande de Total à Berlin. Les deux autres entretiens ont été réalisés en septembre 2010 dans les locaux du siège de Total à Paris. Douze entretiens ont été conduits auprès de managers français, 18 auprès de managers allemands, trois auprès de managers belges (dont un francophone), un auprès d'un manager anglais, et un auprès d'un manager hollandais. Les entretiens ont été conduits pour la plupart dans la langue maternelle des managers, en allemand ou en français. Ce choix méthodologique a été motivé par les questions suivantes : les modèles managériaux français et allemand disparaissent-ils au contact des pratiques managériales américaines ? L'uniformisation des pratiques managériales est-elle la réponse aux difficultés posées par la coopération franco-allemande en entreprise ? Les cinq managers interrogés, qui ne sont ni allemands ni français, constituent une population intéressante car, plongés dans un environnement de travail franco-allemand, ils sont en mesure de nous faire part de leur expérience de travail et de ce qu'ils perçoivent des relations franco-allemandes en entreprise.

Parler de sa propre culture est difficile. C'est pourquoi les questions élaborées à travers la réalisation d'un guide d'entretiens ont porté sur des questions précises, les questions trop générales n'apportant que des réponses stéréotypées[50]. Ainsi, demander à un manager français de définir ce qu'est pour lui la culture française ou ce qu'il comprend par style de travail français ne présente pas grand intérêt. En revanche, demander à ces managers de relater une expérience positive et/ou négative d'une interaction avec le partenaire de l'autre culture au travail, a donné des réponses intéressantes qui ont permis de constater les évolutions et les constantes dans la relation de travail franco-allemande en entreprise, mais aussi l'influence exercée par les logiques managériales américaines sur ces styles de travail.

Trois entretiens supplémentaires ont été effectués auprès de managers français dont l'un est spécialisé dans le management et la communication d'entreprise, ancien cadre d'Elf Aquitaine, qui a travaillé dans le service des ressources humaines de ce groupe pendant 25 ans. Les deux autres managers exercent des postes à responsabilité, en France, dans les filiales françaises de deux groupes allemands différents. Ces trois entretiens n'ont pas vocation à être comparés à ceux conduits chez Total. Ils ont servi d'exemples pour illustrer ce travail. A titre illustratif également, neuf questionnaires ont été recueillis : huit auprès d'ingénieurs français et allemands chez Airbus à Toulouse et à Hambourg, un auprès d'une employée allemande dans un conseil régional en France. Il va de soi que ces questionnaires n'ont, en aucune façon, pu donner matière à comparaison en

50 Philippe d'Iribarne, « How to use ethnographical case studies to decipher national cultures », Translated from the French by Maya Putois, Fanny Salignac and Geneviève Felten.

raison de leur trop petit nombre.

Nous avons choisi le groupe pétrolier français Total comme objet d'étude en raison de son caractère multinational, le groupe étant présent sur tous les continents. Le choix du franco-allemand repose sur le caractère fondateur des deux pays moteurs de l'Europe que sont la France et l'Allemagne. C'est en observant l'évolution des entreprises de ces pays et les relations qu'entretiennent leurs ressortissants entre eux, qu'il nous est possible de saisir la manière dont l'extérieur (ici les États-Unis) construit l'Europe. Une phrase du germaniste et sociologue Jacques Pateau a joué dans le choix du lieu d'enquête dans lequel la grande majorité des entretiens a été réalisée, à savoir dans la filiale berlinoise de Total : « Il nous parut tout de suite plus judicieux de centrer l'étude sur les filiales : nos premiers contacts nous ont montré immédiatement que les maisons-mères semblaient moins préoccupées par les difficultés de communication »[51]. La population d'étude n'a pas été sélectionnée au hasard non plus. Le personnel de direction, des cadres, aussi appelés managers, constitue un échantillon intéressant. Les personnes qui exercent des postes à responsabilité sont celles, en effet, qui détiennent les informations et sont chargées de les communiquer aux niveaux subalternes. Les responsables de départements, directeurs et chefs de service, jouent souvent le rôle d'intermédiaire, d'interface entre filiale et maison-mère.

L'analyse des données recueillies a été facilitée par l'utilisation de l'ouvrage réalisé par Laurence Bardin sur *L'analyse de contenu*[52]. Un certain nombre de variables a été dégagé comme la nationalité, le sexe, l'âge des managers, l'expérience passée à l'étranger dans le cadre du travail, le nombre de mois ou d'années passés dans l'entreprise, le nom de l'entreprise d'origine. Un codage thématique a permis d'analyser les données et ainsi de faire émerger des régularités dans les réponses des managers interrogés. À chaque récurrence a ainsi été associé un thème. Les résultats obtenus ont été croisés avec ceux tirés de la littérature, ce qui a permis de valider ou d'invalider certaines analyses et d'avoir ainsi une cohérence conceptuelle. Ce travail cherche à mettre en évidence un nouveau concept opérationnel, reformulant et clarifiant la relation des collaborateurs en entreprise au sein de groupes de travail dans un contexte interculturel.

Enfin, l'objet de cette thèse est de mesurer l'influence de la culture managériale américaine sur les pratiques managériales françaises et allemandes en entreprise, et plus particulièrement dans le groupe pétrolier français Total. Le franco-allemand en entreprise s'accompagne de difficultés auxquelles chercheurs et consultants ont depuis plusieurs années déjà tenté de remédier à l'aide de

51 Jacques Pateau, *Une étrange alchimie*, Paris, CIRAC, 2005 [1998] p. 248.
52 Laurence Bardin, *L'analyse de contenu*, Paris, PUF, 1977.

« recettes » délivrées lors de formations en management interculturel. Il s'agit ici de voir comment le groupe Total réagit face à l'introduction de standards et valeurs américaines dans une culture d'entreprise franco-allemande, si l'on se concentre sur la filiale allemande de Total située à Berlin.

La France et l'Allemagne présentent des modèles différents à plusieurs niveaux. Ces deux pays divergent, par exemple, dans leur choix politiques, c'est le cas concernant la question de la sortie du nucléaire. Ils se distinguent aussi sur le plan de l'éducation. Il est ainsi difficile de comparer des modes de fonctionnement sous-tendus par une vision du monde renvoyant à des réalités différentes. La « grande nation », expression si souvent entendue en Allemagne pour désigner la France, en référence à la Révolution française, et que les Français ne prononcent jamais, renvoie à une conception allemande de cette période de l'histoire[53]. Ces divergences, dues à des visions différentes du monde, sont sources de malentendus. C'est le cas concernant les modes de communication, les styles de management, les relations interpersonnelles, mais aussi les différences de perception du temps et de l'espace. Ces malentendus tendent à être gommés, en apparence, dans le contexte de mondialisation actuel, supposant une convergence des modèles de management. Qu'en est-il vraiment ? « Les cultures communiquent et s'interpénètrent ». Il s'agit d'un « phénomène universel et constitutif des cultures ; il n'y a pas, par conséquent, d'un côté les cultures "pures" et de l'autre les cultures "métisses". Toutes sont à des degrés divers des "mixtes" ». En outre, le groupe socialement le plus fort n'impose pas toujours son « ordre (culturel) au groupe le plus faible […]. Même le plus faible ne se trouve jamais totalement démuni dans la confrontation culturelle »[54].

L'étude de cas portant sur le management franco-allemand chez Total a pour objet de répondre à ces questions. Cette étude se propose ainsi de revisiter les styles de management français, allemand et américain dans le contexte économique actuel, afin d'en donner une nouvelle définition. C'est en s'appuyant sur les travaux des grandes figures du management interculturel qu'il a été possible de constater les changements et les constantes de ces différents styles dans le cadre du groupe pétrolier français Total. Cette recherche ne se contente pas de faire l'inventaire des malentendus interculturels franco-allemands en entreprise, elle cherche à montrer l'obsolescence de certains modèles de pensées et la persistance de problèmes inhérents à la coopération franco-allemande. Il s'agit alors de dépasser les difficultés posées par ces types de malentendus. Ainsi, on se demandera

53 Propos tiré de l'émission radiophonique L'esprit public sur France Culture, produite par Philippe Meyer, réalisée par Véronique Vila, attachée d'émission Mathilde Wagman. Les personnes invitées : Michaela Wiegel, Jean-Louis Bourlanges, Max Gallo et Thierry Pech échangent sur le sujet suivant : « Le couple franco-allemand: divergences et convergences », émission diffusée le 13.11.11. URL : http://www.franceculture.fr/emission-l-esprit-public-le-couple-franco-allemand-divergences-et-convergences-2011-11-13

54 Denys Cuche, « Nouveaux regards sur la culture », *op. cit*., pp. 6-7.

si les pratiques managériales issues des États-Unis, auxquelles le groupe Total doit s'adapter, constituent une solution à ce niveau. La conception de la relation à l'autre, la dimension relationnelle et les interactions dans les groupes de travail ou équipes de projet, constituent des thèmes transversaux qui posent la question de l'identité, et plus précisément d'une identité mouvante au sein des groupes de travail. Nous verrons en quoi cette identité est fluctuante et comment les managers participent, en la transformant, à sa construction.

PREMIÈRE PARTIE :

L'APPLICATION DES TRAVAUX DES GRANDES FIGURES DU MANAGEMENT INTERCULTUREL AUX ENTREPRISES FRANÇAISES, ALLEMANDES ET AMÉRICAINES

Introduction

Ce travail a pour fondement les travaux menés par les anthropologues américain Edward Twitchell Hall et néerlandais Geert Hofstede, pionniers dans l'étude des relations interculturelles en entreprise. Le premier a adopté une démarche qualitative et a travaillé à partir de son expérience personnelle, d'observations et d'entretiens. Le second a adopté une démarche quantitative, reposant sur des statistiques. Ces chercheurs ont opté pour une approche par les dimensions culturelles ou spécificités culturelles[55]. Les résultats trouvés par G. Hofstede et le consultant Daniel Bollinger, ont été recueillis lors d'une enquête menée auprès de 116 000 cadres de la firme multinationale IBM dans 40 pays différents. Cette étude a démontré que les cultures nationales de cadres n'étaient pas assimilables à la culture d'un grand groupe comme IBM[56]. E. T. Hall et Mildreed Reed Hall[57] ont dressé un portrait des cultures de travail américaine, allemande et française en soulignant les différences culturelles existant entre ces trois modes de fonctionnement. Pour E. T. Hall, la culture détermine les comportements. Ces travaux constituent une base intéressante pour rendre compte en trente ans, des évolutions des modes de fonctionnement des entreprises en France et en Allemagne et des manifestations de l'influence grandissante des États-Unis sur les styles de management dans les firmes multinationales en Europe. Ces approches présentent aussi des limites. E. T. Hall et G. Hofstede, en s'appuyant sur l'expérience personnelle pour le premier et sur des statistiques pour le second, généralisent des pratiques et des comportements de management ainsi que des formes d'organisation dans une culture nationale donnée. Le caractère général de ces travaux peut être perçu comme réducteur. Il s'agit pour E. T. Hall de décrire des comportements typiques et pour G. Hofstede, d'une « moyenne de valeurs d'une population ». La thèse que défend G. Hofstede est certes relativiste puisque, pour lui, « chaque culture doit être appréhendée dans ses spécificités », des moyennes chiffrées ne rendent cependant pas compte de situations individuelles. Et même si E. T. Hall a clairement démontré que les manières de communiquer, lors de négociations en entreprise notamment, n'étaient pas universelles, sa définition de la culture comme norme de comportement ne rend pas compte de la diversité des conduites individuelles non plus[58]. C'est particulièrement le cas dans ses ouvrages relatifs au monde des affaires dans lesquels il présente des comportements généraux de managers sans donner d'exemples concrets de situations dans lesquelles ils

55 Jean-Louis Magakian et al., *50 fiches pour aborder la gestion stratégique des ressources humaines*, Paris, Bréal, 2003, p. 166.

56 Marie-Nelly Carpentier, Jacques Demorgon, « La recherche interculturelle : l'intérité humaine cachée » in : Gina Thésée, Nicole Carignan, Paul R. Carr (dir.), *Les faces cachées de l'interculturel*, Paris, L'Harmatan, 2010, pp. 35-39.

57 Edward Twitchell Hall, Mildreed Reed Hall, *Understanding cultural differences*, Yarmouth (Maine), Intercultural Press, 1990.

58 Sylvie Chevrier, *Le management interculturel,* Paris, PUF, coll. Que sais-je ?, 2003, pp. 41, 48, 49, 60, 64.

s'appliquent[59]. Comme l'écrit Jacques Pateau, consultant et spécialiste de la coopération franco-allemande en entreprise, les « strates culturelles sont nombreuses et tout individu a toujours en lui en puissance la totalité de toutes les conduites possibles. Le piège culturaliste consiste précisément à transformer les conduites humaines en mécanismes préprogrammés selon un déterminisme primaire, ce qui entraîne à juste titre l'ire des humanistes devant certaines définitions hyperréductrices de la culture »[60]. Ces divers travaux permettent toutefois de décrire une réalité qui renvoie à différentes représentations des valeurs et normes culturelles qu'ont les individus dans une société.

Un auteur s'est attaché à contextualiser les dimensions culturelles. Il s'agit du sociologue Philippe d'Iribarne pour qui la culture renvoie à des processus d'interprétation[61]. Ce chercheur s'est employé à relier les dimensions culturelles au contexte politique, historique et social, dans lequel une culture qu'il qualifie de nationale se manifeste[62]. Il a ainsi adopté une démarche interprétative et a travaillé à partir d'entretiens. Trois logiques émergent de ses travaux menés de manière qualitative dans le groupe Pechiney aux Pays-Pays, en France et aux États-Unis. Il dégage trois modes de fonctionnement qui reposent sur la logique du consensus, c'est le cas en Allemagne par exemple, sur celle de l'honneur en France[63], et sur celle du contrat et de la loyauté envers ce contrat aux États-Unis. Ces logiques expriment les différentes manières de comprendre et de structurer une organisation[64].

Les différentes conceptions de la culture (pensée universaliste ou particulariste) sont à l'origine du questionnement suivant : quelle est l'influence de la culture nationale sur les organisations et le management ?

Les travaux de ces différents chercheurs succèdent à ceux menés par les anthropologues Margaret Mead, Florence R. Kluckhohn et le psychologue Fred L. Strodtbeck dans les années 1920 à 1960 et qui font école dans le domaine du management interculturel. Il s'agit des premiers travaux menés à l'étranger et dans des pays en voie de développement[65]. M. Mead a travaillé sur le « processus de

59 Edward Twitchell Hall, Mildreed Hall*, Guide du comportement dans les affaires internationales*, Paris, Éditions du Seuil, 1990 ; Edward Twitchell Hall, Mildreed Hall, *Understanding cultural differences*, *op. cit.*

60 Jacques Pateau, « Les conflits interculturels dans les entreprises transnationales : Le modèle franco-allemand », *Zielsprache Französisch*, n° 4, 1993, p. 204.

61 Sylvie Chevrier, *Le management interculturel, op. cit.*, p. 64.

62 Jean-Louis Magakian, et. al.*, 50 fiches pour aborder la gestion stratégiue des ressources humaines, op. cit.*

63 Voir Sylvie Chevrier*, Le management interculturel, op. cit*., p. 65.

64 Jean-Louis Magakian et. al. *50 fiches pour aborder la gestion stratégiue des ressources humaines, op. cit.*, p. 173.

65 *Ibid*., p. 158.

transmission culturelle et de socialisation de la personnalité ». Elle a analysé « différents modèles d'éducation pour comprendre le phénomène d'inscription de la culture dans l'individu ». Elle a étudié dans ce domaine trois sociétés de Nouvelle-Guinée : les Arapesh, les Mundugomor et les Chambuli et montré que les personnalités dites féminines et masculines que l'on croit universelles, ne le sont justement pas et n'existent pas partout. Certains systèmes culturels d'éducation n'opposent pas les filles et les garçons au niveau de la personnalité[66]. Denys Cuche, ethnologue, résume les travaux de la chercheuse comme suit : « La personnalité individuelle ne s'explique pas par des caractères biologiques (par exemple, ici, le sexe), mais par le "modèle" culturel particulier à une société donnée qui détermine l'éducation de l'enfant. Dès les premiers instants de sa vie, l'individu est imprégné de ce modèle, par tout un système de stimulations et d'interdits formulés explicitement ou non, qui l'amène, une fois adulte, à se conformer de façon inconsciente aux principes fondamentaux de la culture. C'est ce processus que les anthropologues ont appelé "enculturation". La structure de la personnalité adulte, résultante de la transmission de la culture par l'éducation, sera en principe adaptée au modèle de cette culture. L'anormalité psychologique, présente et stigmatisée dans toute société, s'explique de la même manière, non pas d'une façon absolue (universelle) mais de façon relative comme étant la conséquence d'une inadaptation de l'individu dit "anormal" à l'orientation fondamentale de sa culture […]. Il y a donc un lien étroit entre modèle culturel, méthode d'éducation et type de personnalité dominant »[67].

F. R. Kluckhohn et F. L. Strodtbeck ont travaillé quant à eux sur l'orientation des valeurs qui différencie les modèles (ou *patterns*) de comportements mis en œuvre par les individus pour résoudre leurs problèmes. Ces deux chercheurs postulent cinq orientations répondant à trois hypothèses. La première suppose que les êtres humains dans toutes les cultures doivent répondre aux mêmes problèmes fondamentaux. La seconde renvoie à leur choix devant un nombre déterminé de solutions. La troisième correspond à la préférence donnée à certaines solutions par les individus issus de certaines cultures, alors que d'autres solutions sont disponibles[68]. Les cinq orientations répondant à ces trois hypothèses sont les suivantes : l'activité humaine dont les trois orientations – « être »[69], « être en devenir »[70], « faire »[71] – traduisent « l'expression de soi » ; la nature humaine

66 Margaret Mead, *Coming of Age in Samoa*, New York, W. Morrow & Company, 1928.

67 Denys Cuche, *La notion de culture dans les sciences sociales*, Paris, Éditions La découverte, 2004, p. 37.

68 Florence R. Kluckhohn, Fred L. Strodtbeck, *Variations in Value Orientations*, Oxford, Row & Peterson, 1961 ; Marc Bosche, « Prémisses de recherches interculturelles », in : « Didacticiel d'études interculturelles », Interculturalité & e-learning, 2006-2007, p. 16. URL : https://sites.google.com/site/articlesmarcbosche/pr%C3%A9missesderecherchesinterculturelles ; Jean-Louis Barsoux, Susan Schneider, *Management interculturel*, Paris, Pearson Education France, 2003, pp. 37-38.

69 Marc Bosche prend pour exemple le Carnaval brésilien qui ressort de l'orientation vers l'être ; cf. Marc Bosche, « Prémisses de recherches interculturelles », *op. cit.*, p.17.

70 Marc Bosche prend pour exemple les choix du moine Zen ; cf. Marc Bosche, « Prémisses de recherches interculturelles », *op. cit.*

71 Le « faire » est souvent associé à la culture nord-américaine ; cf. Marc Bosche, « Prémisses de recherches interculturelles », *op. cit.*

: l'individu est-il mauvais, bon, neutre, peut-il changer ? ; le rapport à la nature : l'individu maîtrisent-il l'environnement, lui est-il soumis ou est-il en harmonie avec lui ? ; le temps : il s'agit de l'orientation de la culture vers le présent (culture hispano-américaine), le passé (culture chinoise) ou l'avenir (culture nord-américaine) ; les relations interpersonnelles : ces relations sont-elles égalitaires (hiérarchies plates), hiérarchiques (hiérarchies pyramidales ou verticales) ou individualistes (individus séparés les uns des autres) ? Ces cinq orientations permettent une comparaison des cultures entre elles, d'où l'intérêt de ces recherches pour le présent travail, la méthode adoptée pour cette première partie étant comparative.

CHAPITRE I. INFLUENCE DE LA CULTURE NATIONALE SUR LES ORGANISATIONS

Section I. Une lecture du modèle d'Edward Twitchell Hall : dimensions culturelles et application au monde des affaires

E. T. Hall est le père de la communication interculturelle. Il a inventé ce terme (« *cross-cultural communication* ») en 1959[72] et a fondé la discipline éponyme. Pour cet anthropologue, la culture renvoie à un système de communication. E. T. Hall s'est donc intéressé à trois dimensions culturelles : le temps, l'espace et le rôle du contexte dans la communication. Son modèle monochronie/polychronie découle de l'étude de la dimension culturelle relative au temps. Il a également étudié les différentes manières d'utiliser l'espace selon les cultures et a montré que l'agencement des bureaux dans une entreprise était le reflet de la manière de concevoir les relations sociales dans une culture donnée. Il a fait émerger deux types de communication à partir de son étude sur le lien entre contexte et communication de l'information. Il s'agit de la communication explicite, dite à faible charge contextuelle, et de la communication implicite, dite à forte charge contextuelle[73]. Ces concepts rendent compte de différences culturelles entre pays. L'anthropologue américain les a appliqués aux relations d'affaires existant entre la France, l'Allemagne, les États-Unis et le Japon. Nous nous intéresserons principalement aux résultats des travaux qui ont porté sur la France, l'Allemagne et les États-Unis[74].

§ 1. Proxémique

La proxémique étudie la manière d'utiliser l'espace et porte sur la distance physique établie entre deux personnes. L'espace est une dimension culturellement construite. C'est la raison pour laquelle il est utilisé différemment en France, en Allemagne et aux États-Unis. La distance interpersonnelle varie d'un pays à l'autre. Dans les pays latins, cette distance est moins grande que dans les pays nordiques. E. T. Hall parle de bulles culturelles dont les frontières, pourtant invisibles, délimitent des espaces qu'un autre n'a implicitement pas le droit de franchir, et dont la taille varie selon le type

72 Edward Twitchell Hall, *Le langage silencieux*, Paris, Éditions du Seuil, 1984 [1959].

73 Jean-Louis Magakian et al., *50 fiches pour aborder la gestion stratégique des ressources humaines, op. cit.*, p. 159.

74 Edward Twitchell Hall, Mildreed Hall, *Guide du comportement dans les affaires internationales, op. cit.*, 1990 ; Edward Twitchell Hall, Mildreed Hall, *Understanding cultural differences, op. cit.*, 1990.

de relation entretenue avec la personne, mais aussi selon la culture[75]. L'utilisation de l'espace, comme l'agencement des bureaux dans une entreprise, donne des indications sur les relations sociales entre les personnes. Par exemple, le fait qu'une personne dispose d'un grand espace personnel en Allemagne, donne des informations sur le statut[76] de cette personne. Il s'agit d'une personne exerçant une fonction dirigeante. Dans d'autres pays, l'espace destiné aux dirigeants est plus restreint, illustration de rapports hiérarchiques plus égalitaires. C'est le cas de la Scandinavie par exemple[77]. Aux États-Unis, le problème de place ne se pose pas, en raison de l'immensité du territoire américain. La distance interpersonnelle entre deux personnes y est grande et une intrusion dans la sphère personnelle ou bulle culturelle des Américains est perçue comme une agression[78].

A) Agencement des espaces de travail en France, en Allemagne et aux États-Unis

L'espace de travail constitue un objet d'étude intéressant car il rend compte physiquement de différences dans la manière de créer du lien aux autres selon les systèmes culturels. La citation suivante est extraite des propos recueillis lors d'un entretien mené auprès d'une femme chef de service, interrogée dans la filiale allemande de Total à Berlin : « D'après ce que j'ai pu voir, il existe une énorme différence entre le siège à Paris et les filiales. En Angleterre par exemple, c'est très pragmatique : il y a peu de présentations *Power-Point*, les bureaux ne sont pas très grands. Alors qu'ici en Allemagne, si l'on considère les bureaux, on a de l'espace. À Paris, en revanche, les locaux des collaborateurs étaient aménagés de manière un peu plus spartiate. C'est-à-dire qu'il n'y avait pas beaucoup de place, pas beaucoup d'espaces de rangement non plus, ce genre de choses. C'était organisé différemment »[79].

Ces observations rendent bien compte de différences dans l'agencement des espaces de travail selon la culture nationale. L'utilisation de l'espace et plus précisément le degré d'exiguïté (la distance interpersonnelle est différente selon les cultures nationales, elle varie également en fonction du lieu dans lequel des personnes prises dans une interaction se trouvent) et le degré de confiance accordé

75 Sylvie Chevrier, *Le management interculturel, op. cit*., p. 46.

76 Le statut, au sens courant, renvoie à la place, à la position sociale qu'occupe un individu dans la hiérarchie sociale ; cf. Capul Jean-Yves, Garnier Olivier*, Dictionnaire d'économie et de sciences sociales*, Éditions Hatier, 1999.

77 Sylvie Chevrier, *Le management interculturel, op. cit.*, p. 47.

78 Edward Twitchell Hall, Mildreed Hall, « Space : Keeping your Distance », in : *Understanding cultural differences, op. cit*., 1990, p. 141.

79 Entretien 2 : « Das, was ich gesehen habe, ist ein Riesenunterschied zwischen der Konzernzentrale Paris und natürlich den Filialen. In England zum Beispiel ist es sehr pragmatisch : es gibt wenige Power-Point-Präsentationen, nicht so große Büros, während hier in Deutschland, es ist recht nett mit den Büros, auch vom Platz her, während das, was ich in Paris gesehen habe, zum Teil für die Mitarbeiter, waren die Räumlichkeiten etwas spartanischer ausgerichtet. Also nicht sehr viel Platz, nicht sehr viel Schränke und solche Dinge, das war ein bisschen anders organisiert ».

à l'autre (et qui correspond à l'« espérance de fiabilité dans les relations humaines »[80]) n'ont pas la même signification en France, en Allemagne et aux États-Unis. En France, on fait confiance aux personnes proches physiquement et culturellement. En Allemagne, le temps et l'expérience sont des gages de confiance. Et cette dernière est accordée plus facilement aux États-Unis[81].

Les termes français, allemands et anglais pour désigner l'entreprise sont à ce sujet significatifs. La manière de se représenter le lieu de travail et les relations sociales est différente dans ces trois pays. En France, on qualifie l'entreprise de « boîte », en Allemagne de « Haus », qui signifie « maison », et de « *company* » aux États-Unis, où c'est manifestement le collectif de personnes qui est désigné plutôt que le lieu.

La « boîte » exprime l'exiguïté, favorable aux contacts interpersonnels. E. T. Hall avait déjà remarqué dans son ouvrage *La dimension cachée*[82], que beaucoup de Français vivaient dans peu d'espace, que leurs logements étaient petits, ce qui expliquait le plaisir qu'ils avaient à vivre hors de chez eux et à se rassembler à l'extérieur, à la terrasse d'un café ou dans les parcs. C'est probablement la raison pour laquelle ils sont si attachés à la « pause café » qu'ils prennent hors du bureau, dans un espace réservé à cet effet ou dans le couloir et durant laquelle ils échangent toute sorte d'informations, personnelles et professionnelles. La machine à café est ainsi un lieu privilégié pour se tenir au courant de ce qui se passe dans l'entreprise et pour créer du lien entre les collaborateurs. Ces conversations informelles facilitent l'intégration des gens dans la « boîte ». Un chef de service français de chez Total disait même qu'il s'était demandé s'il n'allait pas se mettre à fumer pour savoir ce qui se disait lors des pauses cigarettes[83]. Lors de la pause déjeuner, relativement longue en France, il est fréquent de sortir de l'établissement, ou d'aller prendre un café après le déjeuner, ailleurs que sur le lieu de travail. Ainsi, les collaborateurs de différents secteurs et niveaux hiérarchiques se retrouvent dans un lieu neutre et peuvent discuter plus librement de sujets plus ou moins professionnels. Cela crée du lien entre les personnes. L'important est de se tenir au courant et de montrer qu'on existe. La confiance est plus facilement accordée à quelqu'un qui est présent dans l'entreprise, que l'on côtoie au quotidien, et on pense aussi à lui lorsqu'une opportunité se fait jour. Mais pour faire partie de la « boîte », il faut se trouver aux bons endroits au bon moment. Il faut ainsi connaître les bonnes personnes. L'exiguïté des bâtiments et des bureaux permet aux gens de rester en contact, ce qui nourrit le réseau de relations et de communications informelles au sein de l'entreprise.

80 Éloi Laurent, « La société française entre confiance et défiance », *Alternatives économiques*, Hors-série n° 89, 3e trimestre 2011, p. 60.
81 Jean-Louis Barsoux, Susan Schneider, *Management interculturel,* Paris, Pearson Education France, 2003, p. 47.
82 Edward Twitchell Hall , *La dimension cachée*, Paris, Éditions du Seuil, coll. Points, 1971 [1966], p. 177.
83 Entretien 31.

En Allemagne, on parle de « Haus », c'est-à-dire de « maison », pour désigner l'entreprise. Ce terme évoque une atmosphère chaleureuse, des relations de travail cordiales construites sur la durée, générant de la confiance. Les collaborateurs allemands consacrent ce qu'ils considèrent comme du loisir (discuter dans les couloirs ou à la machine à café) à la sphère privée, aux activités organisées en dehors des horaires de travail. Ils partent généralement plus tôt de l'entreprise, après une journée de travail condensée et peu ponctuée de pauses. Le succès du modèle allemand repose sur son tissu industriel fort en petites et moyennes entreprises (PME), qui sont des structures à taille humaine, d'où le terme de « maison ». Les collaborateurs se connaissent, font partie de la même « maison », poursuivent les mêmes objectifs. L'intégration dans le groupe se fait petit à petit. Avec le temps, des liens se tissent entre les personnes et la confiance s'instaure.

Aux États-Unis, il en va différemment. Les Américains accordent leur confiance plus facilement. L'immensité de leur territoire les a obligés à trouver des moyens pour réduire la distance géographique qui les sépare. Ils ont dû développer un « esprit de pionnier »[84] pour peupler ces grands espaces. Cet esprit a favorisé la mobilité géographique et professionnelle des Américains. Ils nouent facilement contact et se confient plus vite que les Européens. Le terme « *company* »[85] insiste sur la notion de « groupe de personnes » et exprime bien cette idée de compagnons de route, de ces amitiés qui sont vite dissoutes par le destin et ne seraient pas viables s'il fallait donner des preuves d'amitié en un temps restreint. Le management par projet illustre bien cette idée de constitution d'équipes pour une courte durée. La notion d'« équipe » se distingue de celle de « groupe ». Le groupe suppose des liens déjà existants entre individus, une histoire, une expérience de travail. Cette définition renvoie à la conception allemande des relations de travail. Quant aux équipes, elles se forment le temps d'un projet, puis se délitent, ce que la flexibilité et la mobilité des Américains permet. Prenons à titre d'exemple les fréquents déménagements dans une autre ville ou un autre État, les changements de travail à répétition, mais aussi d'entreprise ou d'employeur. C'est la raison pour laquelle les Américains accordent leur confiance plus rapidement, n'ayant pas vraiment le choix s'ils veulent avancer et progresser professionnellement. Ils s'identifient plus fortement au projet qu'à l'entreprise dans laquelle ils sont employés. Cet aspect culturel va de pair avec la forte contractualisation des emplois aux États-Unis, les contrats à durée déterminée étant, en revanche, vécus de manière négative par les Européens car ils sont synonymes de précarité.

---

84 Jean-Louis Barsoux, Susan Schneider, *Management interculturel, op. cit.* p. 47.

85 Sens 1 (Business) : « a business organization that makes money by producing or selling goods or services » ; sens 2 (Theatre/Dance) : « a group of people who work or perform together » ; sens 3 (Being with somebody) : « the fact of being with somebody else and not alone » ; sens 4 (Guests) : « guests in your house » ; sens 5 (Group of people) : « a group of people together » ; sens 6 (Soldiers) : « a group of soldiers that is part of a battalion » ; cf. Albert Sidney Hornby, *Advanced Learner's dictionary of Current Enflish*, Oxford, Oxford University Press, 2000.

B) Utilisation de l'espace et hiérarchie

Le tableau suivant schématise la nature des relations hiérarchiques dans les entreprises américaines, françaises et allemandes. Il permet de montrer qu'il existe un lien entre la hiérarchie, l'utilisation de l'espace et le degré de disponibilité des collaborateurs et d'urgence de l'autre.

Entreprise	allemande	française	américaine
Agencement de l'espace	Bureaux des cadres dirigeants spacieux. Portes lourdes et épaisses.	Bureau des cadres dirigeants spacieux (en France moins qu'en Allemagne). Secrétariat contigu au bureau du chef.	Une grande salle. Des compartiments de travail ouverts, matérialisés par des box (*open space*). Pas de salle de réunion. Le chef dispose d'un bureau individuel, mais les cloisons sont vitrées.
Conventions	Porte du dirigeant fermée la plupart du temps. Porte du secrétariat ouverte ou pas de porte.	Porte du dirigeant fermée la plupart du temps. Porte du secrétariat ouverte.	Les personnes se réunissent au centre de la salle de travail commune et se tiennent debout. Le bureau du chef est accessible à tous et la porte reste généralement ouverte lors des échanges.
Signification	La taille des bureaux dépend de la fonction occupée et du niveau de qualification.	Les subordonnés sont à la disposition du chef et la proximité du secrétariat (attenant au bureau du chef) le rend disponible immédiatement pour ce dernier. Ainsi, l'urgence de l'autre et la soumission à l'autorité caractérisent le mode de fonctionnement des entreprises françaises.	Une volonté de transparence dans les échanges et les relations. Avec l'organisation des salles de travail en *open space*, les distinctions hiérarchiques entre les employés ne sont pas visibles. Les rapports sont ainsi plus égalitaires. Objectif de rentabilité : pas de mobilier, juste le strict nécessaire ; l'optimisation de l'espace trouve son illustration dans le fait de se tenir debout lors des réunions, aussi synonyme d'économie de temps et d'argent.

La manière d'utiliser l'espace détermine la nature des relations sociales existant dans une entreprise. L'agencement des espaces de travail est ainsi révélateur des types de rapports hiérarchiques existant

dans ces entreprises. La taille du bureau, le mobilier, les plantes vertes, la voiture de fonction ou encore la place de parking constituent des signes extérieurs significatifs de la fonction occupée dans la hiérarchie[86] et sont très visibles en Allemagne. À titre illustratif, les propos d'un directeur belge, originaire de la Belgique francophone, et travaillant dans la filiale du groupe Total à Berlin, témoignent de l'existence de signes hiérarchiques visibles dans l'entreprise : « Il y a une forme à avoir au niveau de l'autorité. Je suis directeur. Si je me promenais en chemise ouverte et jean, ça ne passerait pas parce que ce n'est pas normal. Quand on est directeur, on a un certain *standing* à avoir, et il faut l'avoir parce que c'est important. La voiture, c'est pareil. Si je roulais en deux chevaux, les gens diraient : "Ce n'est pas normal, ce n'est pas un directeur ça !" J'avais une BX, je me souviens très bien. J'étais devenu directeur aviation en Allemagne et je roulais toujours avec ma BX. Et un jour, je suis allé chercher des collègues allemands à l'aéroport. Je vais les chercher, on va dans le parking. À côté de ma BX il y avait une BM. Et automatiquement j'ai dit : "Voilà ma voiture !" Je ne l'ai pas montrée de façon précise. Et ils sont tous allés sur la BM. J'ai dit : "Non c'est celle-là !" Ils m'ont regardé et ils m'ont dit : "C'est ta voiture ça ? Mais je pensais que tu étais directeur !" J'ai dit : "Pour moi, ce n'est pas parce que je suis directeur que je dois rouler en BM." Ils ont répondu : "Oui mais quand même, moi je serais gêné en tout cas d'aller voir un client et de dire que je suis directeur si je roule avec une voiture comme ça !" Il y a un problème. Et effectivement le statut est important. C'est-à-dire qu'il faut absolument que la fonction qu'on a, que la forme qu'on utilise, soit conforme à la position qu'on occupe. Il faut que les gens voient quelque chose de logique et il est normal qu'un directeur ait une belle voiture, il est normal qu'un directeur ait un beau bureau, etc. Et ce n'est pas normal, si par exemple j'étais dans un *open space* [...]. En France on attache beaucoup moins d'importance à la forme. J'ai des collègues français qui prennent le métro le matin, qui ont des chaussures qui ne sont même pas cirées, qui ont un pantalon qui est beaucoup trop court et des chaussettes blanches qui sont à un niveau trois fois au-dessus du mien. Ça ne les dérange pas parce que pour eux, l'apparence n'a rien à y voir. Ils ont une fonction et ils sont respectés pour la fonction qu'ils ont. En Allemagne on attache beaucoup d'importance à l'apparence. L'apparence doit être conforme à la fonction »[87].

E. T. Hall explique, dans l'un de ses ouvrages, que la différence entre le comportement des Français et des Américains se manifeste dans la division de l'espace. Les Américains divisent l'espace en parties égales. L'anthropologue écrit ainsi : « Lorsqu'un nouveau venu s'installe dans un bureau, chacun déplacera sa table pour lui permettre d'être à l'aise. Ceci peut se traduire dans la pratique par le fait d'abandonner une place qu'on occupait depuis des années ou qui permettait de regarder

86 Jean-Louis Barsoux, Susan Schneider, *Management interculturel, op. cit*., p. 29.
87 Entretien 20.

par la fenêtre […]. L'ensemble des occupants s'ajuste volontairement à la nouvelle situation »[88]. Le fait de déplacer le mobilier signifie l'acceptation du nouveau collaborateur. Cet exemple témoigne une nouvelle fois de la mobilité et de la flexibilité dont font preuve les Américains, que ce soit à l'échelle d'un territoire ou d'une entreprise (déménagement ou changement de place dans un bureau).

A titre d'exemple, les comportements des personnes dans les files d'attente sont également caractéristiques des codes de politesse et de la manière de gérer l'espace selon le système culturel dans lequel on évolue. Aux États-Unis, en Allemagne et dans les cultures nord-européennes, les personnes attendent leur tour et ne cherchent pas à passer devant les autres. Elles laissent également un espace suffisant entre les personnes, évitant les contacts physiques. Dans les pays latins, comme la France ou de manière encore plus prononcée l'Italie, les personnes se doublent, se bousculent, à pieds ou en voiture. Quand il s'agit de gagner du temps, et donc de s'imposer pour passer le premier, le respect de l'espace de l'autre passe au second plan. Dans les cultures latines, le rapport à l'autre et la nature des relations interpersonnelles découlent d'un système de forte concurrence entre les personnes, du fait d'un système scolaire où les élèves sont classés du meilleur au moins bon, de l'existence de privilèges, synonymes de décisions arbitraires, produisant des inégalités. Ainsi, et contrairement à l'extrait cité ci-avant, tiré de l'ouvrage de l'anthropologue, le latin n'hésitera pas à « écraser les autres » pour arriver le premier, ce qui témoigne d'une mentalité personnelle, opposée à l'esprit de corps et de solidarité, plus présent dans la mentalité allemande ou encore américaine.

En France, les signes extérieurs de pouvoir[89] sont moins importants que la qualité des rapports entretenus avec le supérieur hiérarchique et la place occupée dans l'organigramme. Les portes ouvertes des secrétariats sont des « invitations » à l'intrusion du supérieur à n'importe quel moment dans cet espace créé pour le servir. Cela témoigne en France d'un fort degré de subordination au chef de la part des personnes occupant un rang moins élevé dans la hiérarchie. Le rythme de travail du supérieur conditionne celui des subordonnés, qui doivent s'adapter aux allées et venues de ce dernier. E. T. Hall a remarqué que le rôle de l'« administrateur français » (aujourd'hui qualifié de manager, notion contemporaine de la « fonction administrative »[90]) dans les bureaux était central et que les subordonnés étaient situés « tels des satellites sur des rayons qui convergent vers lui ». Cette

88 Edward Twitchell Hall, *Le langage silencieux, op. cit.*, p. 201.

89 Le pouvoir signifie la capacité d'imposer son autorité par la force ; l'autorité suppose de faire accepter quelque chose avec le consentement de la personne.

90 Henri Fayol a défini les six fonctions d'une entreprise : la fonction technique (production, fabrication, transformation), la fonction commerciale (achats, ventes, échanges), la fonction financière (recherche et gérance des capitaux), la fonction sécurité (protection des biens et des personnes), la fonction de comptabilité (inventaire, bilan, prix de revient, statistiques, etc.), et la fonction administrative (prévoyance, organisation, commandement, coordination et contrôle) qui joue selon lui un rôle décisif ; cf. Henri Fayol, *Administration industrielle et générale*, Paris, Dunod, 1966 [1916], pp. 3-5.

particularité est liée à une forte centralisation du système français dans tous les domaines (système scolaire, configuration du réseau métropolitain, les réseaux routiers, la structure des entreprises). En France et en Espagne par exemple, tous les points et fonctions sont reliés entre eux (entreprises, métropolitain français). On peut parler d'interconnexion des centres. E. T. Hall qualifie ce mode de fonctionnement de « système en étoile », qui s'oppose à un système dit de l'« échiquier », existant en Angleterre et qui aurait tendance à « dissoudre les activités »[91]. Dans les organisations américaines, la salle (ou lieu) de réunion est située au centre. Par conséquent, l'agencement de l'espace conditionne les relations interpersonnelles qui sont de type égalitaire dans le système culturel américain (dans lequel les personnes s'adaptent aux situations), fonctionnel en Allemagne (distinction selon la fonction occupée, bien qu'il existe une égalité de traitement dans les formules d'adresse et dès que l'on quitte l'univers professionnel ou sa sphère de responsabilité[92]), et de type autocratique en France (concentration des pouvoirs en des points centraux : les dirigeants vers lesquels tout converge).

§ 2. La dimension temporelle : le modèle monochronie/polychronie

E. T. Hall fait correspondre deux pôles à deux conceptions du temps différentes : le système monochronique et le système polychronique. Le temps monochronique renvoie à une conception linéaire du temps. Le passé, le présent et le futur expriment une continuité, des événements qui se succèdent. Cette conception du temps facilite sa division, son découpage en plusieurs segments, facilitant la programmation des activités et la division du travail. J. Pateau associe les cultures présentant une conception linéaire du temps au modèle nord-européen. Dans ce modèle et selon ses termes, les « événements sont organisés en unités séparées ; il s'agit donc de ne faire qu'une chose à la fois. Les cultures monochroniques tendent à attribuer un caractère sacré à l'organisation, et l'identification à la tâche est plus forte que celle que l'on entretient avec les personnes »[93]. Dans les systèmes monochroniques, la réunion a un rôle essentiel. L'association d'un segment ou tronçon

91 Edward Twitchell Hall*, La dimension cachée, op. cit*., pp. 180-181.

92 Anecdote citée par Jacques Pateau : « Au sortir d'une conférence, le patron de la firme allemande qui l'avait invité offre de le raccompagner en voiture à l'aéroport. Lorsque les deux hommes arrivent devant le véhicule de fonction, le chauffeur (allemand) accueille son chef avec tous les égards et le gratifie d'un incontournable "Herr Doktor". Naturellement, le Français sourit par-devers lui de cette déférence "typisch deutsch". Mais quelques instants plus tard la voiture se trouve prise dans les embouteillages et le PDG demande gentiment à son chauffeur s'il ne pourrait pas choisir un autre chemin. Celui-ci répond alors d'un ton rogue : Écoutez, pour tout ce qui se passe dans cette voiture, c'est moi qui décide ! On peut imaginer qu'un patron français, furieux d'une telle effronterie, aurait eu l'idée de licencier son chauffeur, sinon sur-le-champ, du moins dès son retour à l'aéroport. Rien de tel pour le conducteur "insolent", précise Jacques Pateau, qui évoque alors l'organisation du travail en Allemagne : une segmentation des tâches qui assigne une fonction bien définie à chacun et lui reconnaît bien vite des compétences d'expert dans son domaine » ; cf. Blandine Milcent, « Ich liebe dich, moi non plus », L'Express.fr, 23.01.2003. URL : http://www.lexpress.fr/actualite/monde/europe/ich-liebe-dich-moi-non-plus_497040.html?p=4.

93 Jacques Pateau, *Une étrange alchimie*, Paris, CIRAC, 2005 [1998] p. 40.

temporel à une activité conduit à un cloisonnement des activités. La réunion constitue ainsi un lieu de rencontre et d'échange d'informations entre des personnes qui travaillent dans des univers compartimentés, et ainsi séparés les uns des autres. La réunion est donc vitale pour assurer le bon fonctionnement d'une organisation. Dans ce type de cultures, le respect des ordres du jour (programme de déroulement de la réunion) et les horaires sont respectés. A chaque personne appartient un temps de parole limité pour s'exprimer. Il est important de ne pas interrompre la personne durant son temps de parole, tout comme il est inconvenant de déranger les personnes par des allées et venues incessantes lorsque celles-ci sont occupées. La porte constitue ainsi selon E. T. Hall une « barrière solide » pour se protéger des intrusions intempestives[94]. Dans ces cultures, le statut de dirigeant permet d'organiser son temps librement et de faire attendre plus ou moins longtemps certains clients ou autres interlocuteurs. En revanche, il est très mal vu de la part d'un subordonné de faire attendre son supérieur en cas de rendez-vous dans le cadre professionnel. E. T. Hall explique que les Américains font partie des cultures monochroniques, dans le milieu des affaires tout particulièrement. Le temps est programmé et segmenté de telle façon que les personnes ne font qu'une chose à la fois[95]. Cette monochronie ne se traduit pas de la même manière que dans les entreprises allemandes. Ainsi, les Américains pratiquent la politique de la porte ouverte ou « *open door policy* », qui rend les managers accessibles à tout moment à leurs collaborateurs. E. T. Hall souligne toutefois que les Américains préfèrent les bureaux individuels aux espaces ouverts ou *open space*, collectifs, lorsqu'il s'agit de se concentrer pour travailler[96]. En Allemagne, une porte fermée signifie qu'il ne faut pas déranger la personne et il faut attendre que celle-ci donne son autorisation pour pouvoir pénétrer dans la pièce, sous peine de passer pour quelqu'un de très impoli, voire d'irrespectueux.

Le temps polychronique, à l'inverse, se caractérise par la simultanéité. J. Pateau écrit que les «cultures polychroniques correspondent au modèle méditerranéen, dans lequel l'individu est engagé dans plusieurs événements et situations à la fois et traite le temps comme un point plutôt qu'un axe linéaire. L'accent est mis sur l'engagement des individus et tout semble continuellement fluctuer, à tel point que des projets, même importants, peuvent être remis en question jusqu'à la dernière minute »[97]. Ce système polychronique répond à une conception du temps organisé en fonction d'impératifs qui dépendent des autres. Le professeur Eric Davoine écrit que dans les organisations françaises par exemple, les « contacts entre les personnes semblent moins programmés » que dans les cultures dites monochroniques et que les « managers français considèrent que leur contrainte

94 Edward Twitchell Hall, Mildreed Hall, « The Door As Symbol : A Solid Barrier », in : *Understanding cultural differences, op. cit.*, p. 40.
95 Edward Twitchell Hall, Mildreed Hall, « One Thing at a Time », in : *ibid*., p. 140.
96 Edward Twitchell Hall, Mildreed Hall, « Space : Keeping Your Distance », in : *ibid*., p. 142.
97 Jacques Pateau, *Une étrange alchimie, op. cit*., p. 40.

majeure de gestion du temps est la disponibilité qu'ils doivent avoir vis-à-vis d'autres acteurs (qu'ils soient collaborateurs, supérieurs hiérarchiques ou clients), une différence de conception du rôle du manager et de la relation à l'autre qui entraîne une gestion du temps plus réactive, favorable à de multiples interruptions »[98]. Le temps d'attente n'est pas perçu comme un manque de respect de la personne. Il n'est pas rare ni mal vu de reporter un rendez-vous. Dans ce système, le temps est perçu comme une plage horaire plus qu'un horaire exact. C'est le contact avec les autres, l'échange d'informations informelles qui sont essentiels. Ainsi, l'engagement des individus dans un réseau de relations sociales prime sur le respect d'horaires stricts. Les réunions sont par conséquent moins importantes que dans les cultures à caractère monochronique, les thèmes ayant été bien souvent abordés de manière informelle auparavant. La réunion constitue ainsi un lieu de discussion entre des personnes présentes pour échanger des idées mais non pour arrêter une décision. Dans les cultures polychroniques, on ne se limite pas strictement à son domaine de responsabilité. Les personnes sont impliquées dans les affaires des autres, ce qui est très mal considéré dans les cultures monochroniques. Les cultures monochroniques s'organisent autour de la tâche à accomplir, les cultures polychroniques autour des personnes. Dépendre de l'emploi du temps d'une personne, de ses allées et venues, de ses obligations et priorités, demande une plus grande souplesse et un effort d'adaptation plus intense que de faire graviter l'organisation de son emploi du temps autour d'une tâche à accomplir. Les travaux réalisés par E. Davoine à ce sujet sont intéressants. Le chercheur a mené une enquête auprès de 392 managers français et allemands[99]. Il s'est aperçu que les réponses de ces managers aux questions portant sur les « dysfonctionnements de la gestion du temps » concernant les retards ou la mauvaise préparation des réunions étaient similaires. Il en a conclu que les Allemands n'étaient pas de « meilleurs gestionnaires du temps » que les Français. En revanche, deux modèles de communication et de relation de travail français et allemand (très proches de ceux identifiés par E. T. Hall), ressortent clairement de cette étude. E. Davoine fait remarquer que ces différents styles de communication et de comportements de travail sont plus marqués que les différences de perception du temps. Il écrit : « C'est surtout la conception de la relation à l'autre, de l'urgence de l'autre qui semble obliger les managers français à gérer leur emploi du temps de façon plus réactive et moins programmée, avec une gestion des priorités différente de celle des managers allemands, mais pas forcément plus mauvaise, surtout dans le contexte d'une économie organisée en réseaux virtuels et fonctionnant en temps réel »[100]. Ainsi, deux styles de communication se distinguent nettement.

98 Eric Davoine, « Les managers allemands sont-ils de meilleurs gestionnaires du temps que les managers français ? Le modèle Monochronie/Polychronie en question », Frankreich-Zentrum, Bulletin n° 35, August 2002, p. 3. URL : http://www.fz.uni-freiburg.de/pdf/bulletin/bulletin35.pdf.

99 Éric Davoine : *Zeitmanagement deutscher und französischer Führungskräfte : eine empirische Untersuchung*, Wiesbaden, DUV-Gabler, 2002 .

100 Éric Davoine, « Les managers allemands sont-ils de meilleurs gestionnaires du temps que les managers français ? », *op. cit*., p.3.

§ 3. Contexte et communication de l'information

A) Contexte riche/pauvre, communication implicite/explicite

Il ne suffit pas de savoir parler une langue pour comprendre une discussion. Ce sont les éléments donnés par le contexte qui permettent de donner du sens. La difficulté est de saisir comment une culture se réfère au contexte, la manière d'y faire référence pouvant varier d'une culture à l'autre. E. T. Hall a identifié deux styles de communication à partir du besoin d'informations requis dans une culture donnée pour comprendre un message. Nous avons vu précédemment que les Français accordaient une importance capitale aux réseaux de relations favorisant la communication informelle au sein des organisations, en raison de contacts recherchés et fréquents entre les personnes d'une même entreprise. D'où un besoin moins grand de partager des informations lors de réunions officielles, contrairement aux groupes allemands qui multiplient les réunions afin d'obtenir des informations dans ce cadre formel, les domaines d'activité étant la plupart du temps cloisonnés. Ainsi, les collaborateurs travaillant dans des services distincts n'ont bien souvent que l'occasion des réunions pour échanger des informations. Cette insuffisance d'informations circulant dans les organisations allemandes constitue selon l'anthropologue E. T. Hall un « contexte pauvre » en informations. Inversement, les organisations françaises évoluent dans un « contexte riche » en informations. E. T. Hall associe cette manière différente de gérer les informations à deux styles de communication. Ainsi, les cultures à faible charge contextuelle fonctionnent sur un mode de communication explicite, en s'appuyant sur des faits et des données chiffrées lors de présentations ou démonstrations (*facts and more facts*[101]), et les cultures à forte charge contextuelle fonctionnent sur un mode de communication implicite ou allusif. D'après les travaux d' E. T. Hall, les Allemands et les Américains communiquent de manière explicite, les Français de manière implicite.

L'exemple des correspondances par internet ou échanges de courriels sont révélateurs. Dans les cultures anglo-saxonne et allemande, les courriels échangés contiennent, en fin de message, les coordonnées de la personne (prénom, nom, marque commerciale de l'organisation, secteur d'activité/domaine, fonction, adresse de l'établissement, téléphone professionnel, téléfax, téléphone mobile, adresse courriel, adresse internet de l´établissement, et parfois même des informations juridiques) qui sont programmées dans le serveur de la messagerie électronique. Ainsi, le destinataire reçoit ces informations automatiquement, sans que l'expéditeur ait à les écrire à chaque

101 Edward Twitchell Hall, Mildreed Hall, « Advertising : Facts and More Facts », in : *Understanding cultural differences, op. cit.*, p. 71.

nouvel envoi. Ces informations sont programmées pour des raisons pratiques. Cela tient au respect de la forme et à une volonté de clarté de la correspondance entre deux personnes. En outre, tous les collaborateurs d'une entreprise se présentent de la même manière, seuls le domaine d'activité et la fonction varient. Les Anglo-Saxons signent la plupart du temps de leur prénom, leurs coordonnées venant s'ajouter automatiquement sous ce dernier.

En France, la programmation des coordonnées de l'expéditeur n´est pas systématique. Dans le cas où elles ne sont pas programmées, l'expéditeur n'écrira pas toujours les informations dans le même ordre. En outre, les informations relatives à l'adresse ou au nom commercial n´apparaissent pas la plupart du temps. Les entreprises françaises sont moins regardantes, moins rigoureuses sur la forme et sur les informations relatives à l´entreprise. La fonction et un numéro de téléphone sont mentionnés si l´expéditeur juge ces informations utiles. Tout dépend de l´urgence des messages et de l´importance du destinataire. Chez Total à Paris, on peut parfois lire : « X », assistante de « Y ». Les subordonnés définissent ainsi leur poste en fonction de leur supérieur. Chez Total à Berlin, le nom du supérieur n´apparaît pas. La programmation des coordonnées de l'expéditeur dépend toutefois du logiciel utilisé, si toutefois on utilise un logiciel. Les Américains (Microsoft) ont toujours eu un temps d'avance à ce sujet par rapport aux autres pays. En outre, n'oublions pas que le logiciel crée l'usage autant que l'usage impose l'existence d'un logiciel.

Ces manières de procéder sont pourtant révélatrices de modes de fonctionnement différents. La relation à l'autre en France est marquée par un rapport de domination/soumission entre le supérieur et le subordonné clairement exprimé par le besoin de mentionner la position hiérarchique et la place occupée d'une personne par rapport à une autre. En Allemagne, les relations hiérarchiques lors de l´échange de courriels ne sont pas mentionnées. Les renseignements donnés, relatifs à la fonction, apparaissent à titre d´information. L´utilisation des prénoms dans le mode de fonctionnement anglo-saxon, exprime la volonté de réduire la distance hiérarchique entre les personnes en évitant l'emploi des formes impersonnelles. D´ailleurs, la formule d´adresse dans les courriels est amicale, voire familière (exemple : *Dear X* ou *Hi X*). Une fois les personnes ayant fait connaissance, les Anglo-saxons ne s´embarrassent pas de la forme et des conventions et écrivent directement ce qu´ils ont à communiquer. En Allemagne, les premiers échanges sont formels (exemple : Sehr geehrter/geehrte Herr/Frau Y*)*. Mais rapidement, les échanges deviennent plus cordiaux (exemple : Lieber/Liebe Herr/Frau Y ou bien Hallo Herr/Frau Y). En France, la bienséance ne permet pas de familiarité dans la sphère professionnelle. On écrira ainsi « Madame/Monsieur » ou tout simplement « Bonjour/Bonsoir » en début de chaque message. On trouvera également « Chère/Cher Madame/Monsieur » qui constitue une marque d´estime ou de sympathie envers le destinataire. En

cas d´urgence ou par gain de temps, on préférera ne pas écrire de formule d´adresse plutôt que d'écrire quelque chose de familier, comme « salut ! » par exemple.

La branche dans laquelle une entreprise est active peut influencer le mode de communication utilisé dans cette entreprise. Le concept des agences de *marketing* provient des États-Unis. Ainsi, à titre illustratif, les agences de *marketing* qui ont vu le jour en France ou en Allemagne ont imité le mode de fonctionnement des agences de *marketing* américaines et se sont donc inspirées des méthodes en usage dans ces agences pionnières dans le domaine. Ces emprunts sont visibles dans l'agencement des espaces, dans la communication à l'écrit comme à l'oral et dans les rapports hiérarchiques. Dans le service des ressources humaines de la filiale de Total à Berlin, les messages d'absence automatiques enregistrés dans le serveur de messagerie informatique sont écrits en anglais. Il s'agit ici d'un emprunt au système anglo-saxon. La filiale opère de la sorte dans un souci de clarté et de compréhension des messages pour le plus grand nombre. Ce n'est pas le cas dans l'enceinte du siège du groupe pétrolier à Paris, dans le même service, ce qui révèle un esprit différent. Les emprunts donnent ainsi lieu à des hybridations. Pour conclure, les échanges par courriel restent, en France, assez conventionnels. La forme est importante. En Allemagne ou aux États-Unis, c'est le côté pratique qui importe.

B) Communication indirecte/directe

Le style de communication implicite ou explicite s'accompagne d'un mode de communication plus ou moins directe.

Les Allemands associent des valeurs telles que la franchise et l'honnêteté à un mode de communication direct et transparent. Les problèmes sont formulés. Les individus se font confiance, ce qui est une condition primordiale dans les organisations allemandes dont les secteurs d'activités sont cloisonnés, ce qui ne facilite pas la bonne circulation des informations. Généralement, lors des réunions, les Allemands vont droit au but. Chaque étape est explicitée sans fioritures, dans un souci de clarté.

Les Américains privilégient aussi un mode de communication directe, même si E. T. Hall les décrit comme moins directs que leurs collègues allemands. Ils ne prêtent pas attention aux signes de communication non-verbale (gestes, mimiques, regards, tenue vestimentaire). Pour cette raison, ils ne perçoivent pas bien les signes présentés par leurs interlocuteurs français lors de négociations et

qui trahissent un désaccord de la part de ces derniers[102]. En réunion, les Américains essaient de gagner leur auditoire par leur humour, leur optimisme et leur détermination. Ils ne perdent pas leur objectif de vue. Ils sont pragmatiques.

Les Français communiquent de manière indirecte. L'éloquence, la manière de dire les choses, est presque plus importante que le contenu du message lui-même. Il s'agit de charmer son auditoire, de l'impressionner. Ce mode de communication trouve son illustration lors des réunions dans lesquelles les Français cherchent, par des moyens rhétoriques et des formules bien senties, à convaincre l'assemblée.

C) Communication non-verbale : l'exemple d'une réunion

Maîtriser les codes de la communication non-verbale dans les différents contextes d'affaires en Allemagne, en France et aux États-Unis est important pour éviter les bévues. Les vêtements, la taille du bureau ou la marque de la voiture sont des facteurs révélateurs de la position sociale. Une porte fermée ou ouverte constitue un indicateur sur la disposition ou la disponibilité d'un manager. Les regards (regarder dans les yeux ou non, regarder fixement ou non) ont également une signification différente selon les cultures. La gestuelle, les déplacements et les rapprochements, le fait de serrer la main ou non, l'intonation de la voix et la manière d'intervenir dans une réunion, les expressions du visage, le positionnement des personnes autour d'une table, tous ces éléments appartiennent à la communication non-verbale et sont riches en informations concernant la position hiérarchique ou encore le degré d'implication dans le travail. Ils peuvent aussi donner lieu à des interprétations différentes. La réunion constitue un terrain d'observation privilégié pour étudier ce type de communication.

L'émission *Passe-Partout* en co-production franco-allemande, diffuse des documentaires traitant des différences et similitudes entre la France et l'Allemagne. Dans le script du documentaire présentant l'entreprise binationale Europipe, le commentaire suivant s'avère particulièrement intéressant : « Retour à Europipe Dunkerque. Une réunion. Plus précisément : une réunion franco-allemande. Détail typique : le cadre français en bras de chemise – mais avec cravate – ses subalternes en polo[103] ». Le détail vestimentaire dont il est fait mention dans ce commentaire trahit la position hiérarchique des personnes les unes par rapport aux autres. D'après cette observation, le

102 Edward Twitchell Hall, Mildreed Hall, *Understanding cultural differences, op. cit*., pp. 50 et 146.

103 Wolfgang Meindl (directeur du projet), « Cultures d'entreprise », Passe-partout, Südwestrundfunk (SWR) 2006. URL : http://www.passe-partout.de/content_fr/20021018/04_01.php.

supérieur hiérarchique français adopte de manière « typique » une attitude plus décontractée que ses subordonnés, son statut le lui permettant.

Nous avons, pour notre part, assisté à une réunion à dominante franco-allemande comptant cinq managers allemands, trois managers belges, dont un issu de la Belgique francophone, trois managers français et un manager anglais. Les membres du comité directeur de la filiale allemande du groupe Total à Berlin s'étaient réunis afin de discuter du plan de remplacement concernant les parcours de carrières des collaborateurs de la filiale. À chacune de ses interventions, le PDG allemand joignait ses mains tantôt derrière la tête, tantôt derrière la nuque et s´enfonçait de manière décontractée dans son siège. En outre, il arriva en dernier à la réunion. C'est après avoir salué tout le monde, en serrant la main à chacune des personnes présentes, qu'il s'est assis et que la réunion a pu commencer. Cette attitude assez libre du PDG allemand était significative de sa fonction. Il se distinguait également des autres par son apparence, il était en effet le seul homme en bras de chemise. Peut-on ainsi attribuer aux Français le monopole du chef en bras de chemise et se représenter le chef allemand en manches longues ? Les chercheurs S. Schneider et J.-L. Barsoux écrivent que des « manches de chemise relevées annoncent une personne impliquée aux États-Unis, un moment de détente en France ». Ils font également mention d'une anecdote renforçant l'image de l'Allemand sérieux qui se traduit ici dans sa tenue vestimentaire : « Un jour d'été, lors d'un séminaire dans un centre de conférences en bordure d'un lac, un dirigeant allemand arrive en costume-cravate. Ses collègues, habillés de manière plus relâchée, lui demandent pourquoi il reste aussi guindé. Réponse sèche : Nous sommes ici pour travailler »[104]. L'attitude du dirigeant de la filiale allemande de Total constitue-t-elle ainsi une exception ou est-elle due à l'habitude de ce directeur de côtoyer des directeurs français au siège à Paris où il a dû travailler un certain temps avant de pouvoir prétendre à son poste actuel ? Cette attitude exprime-t-elle plutôt, à la façon US-américaine, une forte implication de la part du PDG dans son travail ? Ces interrogations émettent l'hypothèse d'une appropriation de codes culturels étrangers de la part du PDG allemand qui parle lui-même de « *cherry picking*[105] der Kulturen », pour exprimer le fait de prendre le meilleur de chaque culture. L'expression qu'il emploie, mélange d'anglais et d'allemand, est d'ailleurs en ce sens significative[106].

La place choisie par le PDG de la filiale allemande à la table de réunion était également révélatrice de sa fonction. La disposition libre choisie par les douze personnes autour de la table rectangulaire

104 Jean-Louis Barsoux, Susan Schneider, *Management interculturel, op. cit.*, p. 32.

105 Cherry-pick : to choose the best people or things from a group and leave those which are not so good ; cf. Albert Sidney Hornby, *Advanced Learner's dictionary of Current English*, Oxford, Oxford University Press, 2000.

106 Entretien 25 : « Ich bin jemand, der gerne das auch absorbiert und die Unterschiede aufnimmt. Also ich mache da richtig "cherry-picking" draus : Das beste aus jedem Land. Das "best-cherry-picking" der Kulturen nenne ich das mal ».

(plusieurs tables mises bout à bout laissant un vide au milieu) témoignait des hiérarchies existantes. Le PDG allemand s´était assis sur l'une des deux largeurs de la table, au milieu. À côté de lui, à sa gauche, un manager anglais issu du service des ressources humaines du siège parisien. Chargé du développement des carrières, il était venu exprès de la capitale. Son supérieur français travaillant au siège parisien et devant participer à la réunion n'était pas venu. Ce manager anglais a confié avoir voulu occuper une longueur de la table rectangulaire, « au milieu »[107], mais selon lui, le PDG n'y était pas favorable (« il n'a pas voulu »[108]). Le directeur allemand du service des ressources humaines de la filiale, assis en bout de table sur l'autre largeur du rectangle, faisait face au PDG et de manière symétrique, au manager anglais. Le manager anglais a expliqué ce choix de la part du directeur du personnel comme une opposition au PDG en raison d'un différend qui avait eu lieu quelques jours auparavant. Sur l'une des longueurs de la table, sur la gauche du manager anglais était assise une femme manager, chargée de l'organisation de la réunion, celle-ci étant la directrice des personnels cadres de la filiale, travaillant ainsi également dans le service des ressources humaines, sous les ordres du directeur du même service. D'après le manager anglais, celle-ci s'attendait à ce que son supérieur s´assoit à côté d´elle. Une chaise vide la séparait des autres membres assis du même côté qu'elle. Elle était ainsi plus proche géographiquement du manager anglais, issu du service homologue en France, que de ses voisins de table. S'agissant d'une réunion traitant d´un problème relevant du service des ressources humaines, les managers en ressources humaines étaient ainsi situés stratégiquement autour de la table. La femme manager allemande et le manager anglais étaient proches du PDG de la filiale, et ainsi proches de l'organe décisionnel. Sans prendre en compte le différend opposant le directeur allemand du service des ressources humaines et le PDG allemand, la place choisie par le directeur allemand du service des ressources humaines, soulignait l'importance de son rôle dans cette réunion. Il présidait d'ailleurs la réunion, ce qui expliquerait sa position en solitaire sur toute une largeur de la table. Deux directeurs allemands, un homme et une femme, puis un directeur belge (flamand) se succédaient sur une longueur de la table à côté de la femme manager allemande, travaillant dans le service des ressources humaines de la filiale. En face, étaient assis respectivement deux directeurs français, un directeur belge (wallon), un directeur français, puis à nouveau un Belge (flamand). Visuellement, les Allemands étaient situés d´un même coté de la table (excepté le PDG au milieu) et les Français de l´autre. Les trois managers belges étaient réparties inégalement autour de la table. Deux se retrouvaient néanmoins du côté des trois Français. Le seul manager anglais occupait une place bien particulière aux coté du PDG. Il se retrouvait toutefois plus proche du côté à dominante allemande. Le PDG, situé au sommet de l´échelle hiérarchique de la filiale et le manager anglais, issu du siège et présent pour le représenter

107 Paroles prononcées par le manager anglais.
108 *Ibid*.

et s´assurer du bon déroulement des opérations, étaient ainsi placés sur un même niveau. Le fait que le PDG se soit placé au milieu et non à droite, en bout de table, exprime néanmoins sa supériorité hiérarchique par rapport à son voisin de table et sa position centrale en tant que chef de la filiale, situé à égale distance du côté à majorité française et du côté à majorité allemande.

Par conséquent, la place de ces directeurs autour de la table donnaient des indications sur leur statut, et sur leur appartenance culturelle, les Français s'étant assis d'un même côté de la table, les Allemands de l'autre. Le seul manager anglais nous est apparu comme un électron libre. Il représentait le siège, mais était assis du côté allemand. Ce fut le seul à se lever, à se déplacer autour de la table pour accéder à un tableau et à faire un schéma explicatif. Ce fut également le seul à venir nous parler en nous tutoyant et à nous donner des informations sur les relations existant entre les personnes. Cette attitude révèle une volonté de traitement des personnes d'égal à égal et un esprit collaboratif.

Le nombre des interventions était fonction du désir de convaincre, de la bonne maîtrise de la langue de communication et du rôle joué par les différents acteurs de la réunion. Au début de la réunion, le directeur allemand du service des ressources humaines de la filiale à Berlin a annoncé en anglais que la réunion aurait lieu en anglais, à moins que l´on ne préfère s´exprimer en allemand ou en français. Le manager anglais du service des ressources humaines à Paris a précisé qu'il ne parlait pas allemand, et qu'il était donc également d'avis que la réunion se déroule en anglais. Par conséquent, les personnes à l'aise en anglais avaient un avantage sur celles maîtrisant moins bien cette langue, ce qui conditionna le nombre des interventions de certains directeurs (une directrice allemande, un directeur belge flamand et un directeur allemand, tous trois ayant dépassé la cinquantaine). Un directeur français prenait fréquemment la parole en s'adressant directement au PDG allemand. Le manager anglais nous a expliqué au cours de la réunion que cette personne avait beaucoup de pouvoir et que ce constat ne l´étonnait pas. Cette manière d´argumenter et d´intervenir est habituelle en France et a été à maintes reprises constatée par le sociologue P. D´Iribarne, mais aussi par le consultant J. Pateau. Le pouvoir des mots et l´intensité émotionnelle avec laquelle le message est communiqué témoignent du degré d´implication de la personne dans son travail et de sa volonté de convaincre un auditoire. P. d'Iribarne évoque les « débats d'idées musclés » pour illustrer la manière dont se déroulent les réunions dans le système culturel français, où il s'agit de « faire librement allégeance à un pouvoir qui incarne ce qui est grand » et qu'il oppose au « devoir d'argumenter sans passion » des Suédois, et dans une plus large mesure, des ressortissants des pays d'Europe du Nord et issus de l'aire culturelle germanophone[109]. Le nombre d'interventions des

109 Philippe d'Iribarne, « Entre rationalité gestionnaire et diversité des cultures politiques : blocages de communication dans

personnes désavantagées par l'utilisation de la *lingua franca*, l'anglais dans le cas présent, s'est limité au strict nécessaire, à savoir des phrases courtes et précises. Très calme, le manager anglais, représentant le siège parisien du groupe Total, posait beaucoup de questions ciblées qui attendaient une réponse par l'affirmative ou la négative la plupart du temps. Il coupait cours aux discussions trop longues. Pragmatique, il rappelait les points essentiels sur lesquels il fallait se concentrer. Le directeur allemand du service des ressources humaines avait un rôle de modérateur. Ainsi, il coupait également cours aux conversations pour avancer et respecter le planning horaire prévu pour la réunion ou pouvait décider de laisser durer les débats, étant chargé de s'assurer du bon déroulement de la réunion et des interventions. Le respect de l'ordre du jour et l'efficacité des discussions témoignaient d'un certain pragmatisme et d'une bonne organisation du temps et des sujets traités de la part des deux managers allemand et anglais des services des ressources humaines du siège parisien et de la filiale berlinoise du groupe Total.

§ 4. Des rationalités différentes

Une différence relevée par un directeur allemand, illustre de manière particulièrement significative l'existence de rationalités distinctes selon la culture nationale. Il s'agit ici de l'interprétation d'un message électronique envoyé à un destinataire, mais dans lequel un autre destinataire figure en copie conforme (CC). Ce directeur déclare : « Des malentendus entre collaborateurs français et allemands résultent la plupart du temps d'une compréhension différente de la communication. Qu'est-ce qui se dit, qu'est-ce qui ne se dit pas, qu'est-ce qui s'écrit, qu'est-ce qui ne s'écrit pas, à qui doit-on écrire, par qui doit-on passer, le fameux "de, à, via", qui met-on en copie, qui ne met-on pas en copie ? C'est assez différent selon la culture […]. La communication allemande est souvent très concrète et, entre guillemets, efficace. On essaie de communiquer le moins possible, on essaie de réduire la langue au strict nécessaire, en mots-clés quasiment, de communiquer les choses essentielles […]. La façon d'appréhender la hiérarchie dans la communication est également très différente. D'un point de vue allemand, mettre le supérieur hiérarchique ou un autre collègue en copie dans un e-mail a une visée d'efficacité ou de pragmatisme, en se disant : "C'est bien qu'un tel le sache." Dans la communication française, ce sera parfois interprété très différemment : "Pourquoi le supérieur hiérarchique a-t-il été mis en copie ? Qu'est-ce qu'un tel cherche à me dire en faisant cela ?" Ou bien : "Pourquoi un tel se retrouve-t-il là en copie ? Serait-ce un concurrent ?" La réaction est à cet égard très différente »[110].

---

l'entreprise », in : « Interculturel et communication dans les organisations », *Revue Communication & Organisation*, Le GREC/O n° 22, 2e semestre 2002, pp. 120, 123, 124, 130, 134.

110 Entretien 28 : « Missverständnisse resultieren meistens daraus, dass wir schon zwischen den französischen und deutschen

Cette pratique de l'envoi des messages électroniques en copie conforme génère une certaine méfiance chez les Français qui n'existe pas du côté allemand et témoigne chez les Français d'une relation particulière à la hiérarchie où la place occupée par le subordonné dépendrait de l'arbitraire du supérieur pouvant décider du jour au lendemain de le remplacer. La peur de se voir opposer de la concurrence est de ce point de vue justifiée.

La forme, les gestes, les nuances sont importants en France en raison de son histoire et de la « société de cour », très attachée à l'étiquette. Le sociologue Norbert Elias explique que la cour du roi (environ 10 000 personnes vivaient à Versailles), pour laquelle l'étiquette était toutefois un fardeau, était très soucieuse de sa pérennité, car c'est d'elle que dépendait l'existence sociale des courtisans. Le roi, très conscient des marges de manœuvre que l'étiquette lui permettait, utilisait celle-ci pour déterminer la part de prestige de ses courtisans. Il s'en servait comme d'un instrument de domination et tirait profit des rivalités de rangs, qui naissaient de cette atmosphère de compétition avec pour objectif premier d'obtenir les faveurs du roi. La valeur d'un homme dépendait de l'opinion de ses semblables à la cour et elle était perceptible à travers des indices extérieurs, d'une haute importance, renvoyés par les autres courtisans d'une manière très subtile. N. Elias parle de « nuances de comportement nécessaires à l'expression de l'ordre hiérarchique effectif et vivant au sein de la cour ». La « position de puissance effective » d'un homme était le facteur le plus important à la cour, plus important même que le rang officiel. C'est elle qui déterminait la « position *réelle* d'un homme dans le tissu de la société de cour »[111]. Ainsi, la remarque du directeur allemand, surpris par la réaction des collaborateurs français qui se questionnent sur les intentions véritables de l'expéditeur du courriel envoyé en copie conforme, montre que la société française[112] est encore profondément marquée et imprégnée de cet esprit de compétition, dont l'objectif premier est de plaire au supérieur afin de pouvoir jouir d'un certain prestige et de privilèges. Le système éducatif, ses classements, ses concours, ses écoles de renom en sont l'illustration.

Mitarbeitern ein unterschiedliches Verständnis in Bezug auf Kommunikation haben. Was sagt man, was sagt man nicht, was schreibt man, was schreibt man nicht, an wen schreibt man, über wen schreibt man, das berühmte "von, an, über" wen setzt man in Kopie, wen setzt man nicht in Kopie ? Das ist schon kulturell ziemlich unterschiedlich […]. Ja, die deutsche Kommunikation ist vielfach sehr sachlich und in Anführungsstrichen effizient. Man versucht so wenig wie möglich zu kommunizieren, man versucht, die Sprache auf das Notwendigste zu reduzieren, fast stichwortartig, die wesentlichen Dinge mitzuteilen […]. Und dann ist sicherlich auch unterschiedliches Hierarchieverständnis in der Kommunikation. Aus einer deutschen Sichtweise heraus, Vorgesetzte oder andere Kollegen in einen Kopieverteiler zu nehmen, macht man eher aus Effizienz oder aus pragmatischen Gründen, dass man sagt : "Wenn der das weiß." Bei Kommunikation im französischen Kulturkreis wird das manchmal sehr unterschiedlich interpretiert : "Wieso ist der Vorgesetzte da in Kopie ? Was will der mir damit sagen ?" Oder : "Warum nimmt man den in Kopie, ist das ein Konkurrent ?" Da ist die Reaktion unterschiedlich ».

111 Norbert Elias, *La société de cour*, Paris, Flammarion, 1985 [1969], pp. 79-80.

112 Le peuple a de tout temps toujours aspiré, même sous la Révolution et l'abolition des privilèges, à obtenir les mêmes droits que la noblesse, à lui ressembler. Une fois au pouvoir, Napoléon s'est fait sacrer empereur. Il n'a jamais été question de copier l'habitus des classes populaires, mais bel et bien d'imiter celui de l'aristocratie et de s'adapter aux usages des classes dites supérieures.

Il existe ainsi des modes de communication différents en raison de rationalités différentes[113]. Un manager va développer des stratégies de management différentes selon sa culture nationale d'origine et doit les adapter au contexte dans lequel il travaille, du fait de conceptions différentes de la relation à l'autre et du rapport au pouvoir et à l'autorité selon les cultures. La culture nationale d'origine constitue ainsi la première référence pour des managers français, allemands ou américains. Cette dernière suppose une socialisation de la personne du manager dans un univers culturel particulier (origine sociale, systèmes de formation, styles d'apprentissages[114]). La place occupée par un manager dans un réseau relationnel permet de mesurer la distance au chef. Cette distance positionne la personne par rapport au supérieur hiérarchique et conditionne le mode de communication utilisé par les collaborateurs[115]. Ainsi, les collaborateurs français se trouvent plutôt dans une relation de séduction vis-à-vis du supérieur hiérarchique[116], l'important étant de lui plaire, car de lui dépendent les perspectives de carrière des subordonnés, d'où l'utilisation d'une communication implicite qui se veut indirecte, teintée de diplomatie. Les collaborateurs allemands, à l'instar des cultures nord-européennes et anglo-saxonnes, présentent un mode de communication explicite et direct, afin d'éviter toute ambiguïté et marge d'interprétation, synonyme de perte de temps. Le rapport au pouvoir se mesure dans ces pays par le salaire perçu, sujet clairement abordé lors des entretiens de recrutement, contrairement à l'usage en France, qui ne permet pas de négocier le salaire de manière abrupte, sous peine d'être mal considéré. Les modes de communication présentés par la culture nord-européenne et anglo-saxonne d'un côté et celle en vigueur en France se distinguent en termes d'intérêts : la première est motivée par une dimension matérielle (montant du salaire, signes de richesse et de distinction sociale) et la seconde, par une dimension immatérielle (image que la personne renvoie au supérieur, obtention de privilèges). La stratégie sous-tendue par ces styles de relations s'avère ainsi différente selon la culture nationale, ce qui n'est pas sans poser de problèmes concernant les transferts culturels de modèles de management à l'international, qui reposent sur des valeurs différentes ou sur des valeurs semblables, qui font cependant l'objet d'interprétations différentes.

En conclusion, les trois dimensions culturelles identifiées par E. T. Hall – l'espace, le temps et le contexte – sont liées. Le caractère polychronique (principe de simultanéité des activités) dans certaines cultures suppose des contacts réguliers entre individus dans une même organisation. Les réseaux de relations résultant de ces contacts nourrissent un mode de communication informel et

113 Norbert Elias, *La société de cour, op. cit.*, p. 82.
114 Christoph Barmeyer, *Management interculturel et styles d'apprentissages*, Lévis (Québec), PUL, 2007.
115 Edward Twitchell Hall, *Au-delà de la culture*, Paris, Éditions du Seuil, 1979.
116 Norbert Elias, *La société de cour, op. cit.*

implicite, en raison d'un contexte riche en informations. Les échanges et mouvements de circulation dans l'entreprise rapprochent les individus physiquement. À l'inverse, le caractère monochronique (principe de successivité : ne faire qu'une chose à la fois, une chose après l'autre) dans certaines cultures entraîne une division du temps et du travail en segments et activités bien délimités, qui ne se chevauchent pas, tendant à appauvrir le contexte en informations. Les personnes se rencontrent moins souvent et sont ainsi moins proches physiquement. Isolées les unes des autres dans des univers cloisonnés, les contacts verbaux sont moins fréquents et les informations sont échangées dans des cadres officiels, prévus par l'organisation, la communication étant de l'ordre du formel.

Section II. Les modèles de Geert Hofstede, Fons Trompenaars et Charles Hampden-Turner : types de cultures d'entreprise, d'organisations et styles de leadership

§ 1. Fons Trompenaars, Charles Hampden-Turner : 4 types de cultures d'entreprise

Le consultant néerlandais Fons Trompenaars et le professeur et consultant anglais Charles Hampden-Turner ont identifié sept dimensions culturelles[117] en s'inspirant des travaux menés par les chercheurs américains Clyde Kluckhohn et Fred L. Strodtbeck, G. Hofstede et E. T. Hall[118]. Il s'agit de l'universalisme ou du particularisme, de l'individualisme ou du communautarisme, de l'affectivité ou de la neutralité, du spécifique ou du diffus, du statut attribué ou du statut acquis, de la gestion du temps et des rapports avec la nature. Ils ont travaillé à partir de questionnaires complétés par plus de 30 000 managers d'entreprises multinationales issus de 55 pays différents. La population interrogée ici est intéressante pour ce type d'étude, ces managers étant confrontés quotidiennement aux problèmes posés par le travail à l'international. Les chercheurs ont analysé leurs réponses à des situations pratiques en s'appuyant sur les sept dimensions énoncées précédemment[119]. Ces auteurs ont défini quatre types idéaux ou types purs[120] de cultures d'entreprise à partir des deux dimensions suivantes : égalité ou hiérarchie et orientation vers l'individu ou orientation vers la tâche. À chaque type, ils ont fait correspondre un nom afin d'exprimer de la manière la plus explicite possible les rapports qu'entretiennent les salariés avec leur organisation. Il s'agit de la « Famille », de la « Tour Eiffel », du « Missile guidé », et de la « Couveuse ». Ces différents types de culture d'entreprise facilitent l'identification, puis la définition des styles de management français, allemand et américain. La culture d'entreprise de type « Famille » est caractérisée par le pouvoir, celle de type « Couveuse » par l'épanouissement de la personne, le type « Missile guidé » est caractérisé par le projet, le type « Tour Eiffel » par le rôle. F. Trompenaars et C. Hampden-Turner ont étudié les variations de ces cultures d'entreprise dans la manière de motiver, de résoudre des conflits, de rémunérer ou de récompenser, de penser, d'apprendre et d'évoluer.

117 Fons Trompenaars, Charles Hampden-Turner, *L'entreprise multiculturelle*, Paris, Maxima, p. 258.

118 Jean-Louis Magakian et. al., *50 fiches pour aborder la gestion stratégique des ressources humaines, op. cit*., p. 168.

119 Fons Trompenaars, Charles Hampden-Turner, « Annexe 3 », in : *L'entreprise multiculturelle, op. cit*., pp. 258, 413.

120 Un type idéal ou type pur vise à simplifier la réalité, laquelle est souvent composée de types mixtes. Il s'avère cependant qu'un, voire plusieurs types, dominent dans l'entreprise en fonction de la culture nationale ; cf. *Ibid*., p. 289.

Le tableau suivant illustre ces quatre types de culture d'entreprise et leur orientation définies à partir des deux dimensions énoncées :

Dimensions	Orientation vers la tâche	Orientation vers la personne
Égalitaire	**Missile guidé**	**Couveuse**
	Culture orientée projet	Culture orientée épanouissement
Hiérarchique	**Tour Eiffel**	**Famille**
	Culture orientée rôle	Culture orientée pouvoir

Il résulte des analyses des données recueillies lors de l'enquête par les deux auteurs que la culture d'entreprise de type « Famille » est surreprésentée en Espagne et en France, la culture d'entreprise de type « Tour Eiffel » est surreprésentée en Allemagne, la culture d'entreprise de type « Missile guidé » est surreprésentée aux États-Unis d'Amérique et en Grande-Bretagne, et enfin, la culture d'entreprise de type « Couveuse » est surreprésentée en Suède. Ces résultats ne signifient pas que toutes les entreprises espagnoles présentent des cultures de type « Famille » ou que toutes les entreprises suédoises des cultures de type « Couveuse ». Ces cultures d'entreprise dominent toutefois dans le paysage des entreprises espagnoles et suédoises.

Tableau récapitulatif sur les correspondances entre types de culture d'entreprise et pays :

Types de culture d'entreprise	Famille	Tour Eiffel	Couveuse	Missile guidé
Pays	France, Espagne	Allemagne	Suède	États-Unis Grande-Bretagne

Il s'agit de définir ces différents types de culture d'entreprise afin de comprendre ce qui constitue le fondement des styles de management français, allemand et américain.

A) Entreprises françaises et culture de type « Famille »

Ce type de culture d'entreprise donne la priorité au pouvoir. Les relations interpersonnelles y sont fortes, la hiérarchie également. Le patron incarne l'autorité d'un père de famille. Il prend soin de son personnel et se veut bienveillant (souci du logement, du salaire, des conditions de vie de ses salariés). L'idée est de fidéliser les personnels à l'entreprise, de créer un sentiment d'appartenance.

Dans ce type de structure où la culture est familiale, l'entreprise éduque son personnel en le formant. Le patron est influent dans toutes les situations, on parle de relations « diffuses ». L'information circule de la base vers le sommet. Le patron est mis au courant de tout par ses subordonnés, créant ainsi des relations de confiance. L'évaluation de la personne se fait plus sur le mode de l'intuition et de la conversation, que par le biais de questionnaires objectifs. La personne et sa position dans la hiérarchie (le statut) sont plus importantes que la fonction (ce que la personne fait). Le statut de patron confère à ce dernier un pouvoir « naturel », qui ne dépend pas de la qualité de son travail. F. Trompenarrs et C. Hampden-Turner parlent de « statut attribué ». Le management peut être qualifié de personnalisé ou de subjectif, et s'oppose ainsi au management par objectifs caractérisé par la dépersonnalisation. Dans ce type de culture, il faut éviter de faire perdre la face aux membres importants de l'entreprise. La motivation passe par l'affectif : l'important, c'est de plaire, de donner satisfaction au père, d'être aimé de lui et respecté par lui. Cette considération est une forme de rémunération qui est source de motivation, plus encore que l'argent. Ainsi, la rémunération au mérite menace le mode de fonctionnement de la culture familiale. Les conflits internes ont tendance à bloquer les changements nécessaires. En revanche, ce type de culture réagit bien et rapidement face à un environnement changeant et difficile. Faire les choses demandées est plus important que la manière de les faire, ainsi c'est l'efficacité plus que l'efficience qui est valorisée. La division de l'autorité est mal vécue dans ce type de culture en raison de la difficulté à être loyal envers deux patrons différents, surtout quand ils sont en désaccord. Équipes de projet et organisation matricielle ne sont donc pas les modèles les plus adaptés à ce type de culture d'entreprise. Il est difficile, pour les étrangers qui intègrent une entreprise dont la culture est de type « Famille », d'adopter le comportement qui convient. Un certain nombre de codes existent qui leur sont difficiles d'accès.

B) Entreprises allemandes et culture de type « Tour Eiffel »

Le rôle, la fonction et la structure priment dans ce type de culture. La structure de type « Tour Eiffel » présente une base large, stable, rigide et robuste, selon les termes employés par les deux consultants néerlandais et anglais. Elle correspond à une division bureaucratique du travail, dépersonnalisée, rationnelle et légale, dans laquelle chacun se doit de respecter les règles. Le patron ne renvoie pas à une personne mais bien à un rôle, facilitant son remplacement, les rôles étant facilement interchangeables. Les hommes sont des ressources au même titre que les capitaux. Le management est caractérisé par la description de poste. Les descriptions de poste définissent le cadre, les limites, les domaines de responsabilités du poste. Le poste étant défini, l'originalité trouve

peu de place dans ce système. L'autorité passe par le rôle qui est tenu dans le cadre du travail. En dehors du travail, cette autorité n'existe plus et n'a plus lieu d'être. Ainsi, le statut est attribué, tout comme il l'est dans la culture de type « Famille », mais cette fois, il est attribué au rôle et non à la personne, ce qui le limite au domaine professionnel. Les titres distinctifs comme celui de Professor ou de Doktor apparaissent sur les portes de bureaux, courriers postaux ou encore boîtes aux lettres et favorisent les carrières, ce qui est rarement le cas aux États-Unis par exemple. La culture de type « Tour Eiffel » s'oppose presque en tout point à la culture de type « Famille ». Elle rejette le favoritisme permis par des liens interpersonnels forts. À chaque rôle correspond un salaire déterminé. Chaque dossier de candidature est traité de manière impartiale et neutre par le service du recrutement, afin de favoriser l'égalité. Le recrutement, en fonction du poste à pourvoir, se fonde sur des critères objectifs tels que les qualifications (diplôme) et les compétences ou aptitudes du candidat (savoir-faire) acquises au cours de leur formation, stage, et/ou autres activités. Il en va de même pour les évaluations et les promotions. Accéder à un poste supérieur est rendu possible par l'accumulation de compétences. Les objectifs doivent être en adéquation avec les rôles assignés par l'entreprise. Dans le cas contraire, la réalisation n'aura pas lieu, car l'entreprise s'y opposera. Dans cette culture, structure et stratégie sont synonymes. Le changement y prend beaucoup de temps car il suppose un changement de règles, nombreuses dans ce type de culture. Les personnels seraient ainsi amenés à s'adapter constamment et cela constituerait un facteur de démotivation. Les changements de règles impliquent la modification des descriptions de postes, la réévaluation des qualifications, la réécriture des manuels, le changement des procédures ou un nouvel organigramme. Ce type de culture ne réagit pas bien face aux environnement difficiles et changeants. L'imprévu et le désordre ne sont pas compatibles avec la culture de type « Tour Eiffel » qui se veut précise et méticuleuse. Le sens du devoir est quelque chose de très ancré, de très profond pour le personnel envers lui-même. Cette culture d'entreprise peut être qualifiée d'efficiente, l'important étant de bien faire les choses, son fondement se trouve ainsi au niveau des moyens.

C) Entreprises américaines et culture de type « Missile guidé »

Dans ce type de culture, la priorité est donnée au projet, à l'accomplissement de la mission et à l'égalité entre les collaborateurs. Les relations sont impersonnelles. La culture de type « Missile guidé » trouve son fondement au niveau des fins et non des moyens (efficacité). L'important est d'atteindre les objectifs qu'elle s'est assignés. On parle de « management par objectifs ». Des équipes sont formées pour mener à bien des missions dans le cadre d'un projet. Les objectifs sont ainsi partagés par les membres de ces équipes. Les postes ne sont pas définis à l'avance. Ainsi, la

culture de type « Missile guidé » diffère de la culture « Tour Eiffel » qui est orientée sur le rôle. Pour la chercheuse Mary Parker Follett, c'est la situation qui oriente les comportements[121]. L'appellation « Missile guidé » tire son origine de la NASA (*National Aeronautics and Space Administration*) qui a été l'une des premières organisations à avoir eu recours au mode de fonctionnement par équipes de projet. Les sondes spatiales sur lesquelles la NASA travaillait ressemblaient à des missiles guidés. Les membres des groupes de projet sont égaux au départ et nul ne peut prétendre être supérieur aux autres, chacun d'entre eux ayant été sollicité pour son expertise dans un domaine déterminé. Nous parlons d'égalité au départ car la contribution de chacun ne se fera connaître qu'au moment d'intervenir dans le projet. Seul l'objectif est connu, la manière d'y arriver n'est pas prédéfinie. Cette culture d'entreprise peut être qualifiée de multidisciplinaire. Elle est l'illustration par excellence de l'individualisme. Ces équipes étant formées pour une durée déterminée, les relations entre leurs membres sont passagères car elles se limitent à la réalisation du projet. Les participants peuvent d'ailleurs appartenir à plusieurs équipes. Une fois le projet mené à bien et l'objectif atteint, ces relations se désagrègent, ce qui rend la création de liens affectifs difficile. Ainsi, ces relations sont marquées par la neutralité. Il est nécessaire de savoir s'imposer rapidement, de trouver sa place et de faire preuve de sens pratique plus que théorique. Cette culture est caractérisée par une logique de performance qui détermine la reconnaissance de la valeur des membres de l'équipe, chacun se démarquant des autres par son implication et sa contribution à la réalisation de l'objectif commun. Chacun contribue à la résolution du problème, sans que des rôles n'aient été clairement définis au préalable. Le statut est donc acquis et non attribué comme c'est le cas dans les cultures de type « Tour Eiffel » (statut attribué au rôle) et de type « Famille » (statut attribué à la personne). Les cultures de type « Tour Eiffel » et « Missile guidé » présentent ainsi deux types d'organisation qui, en fusionnant, ont pour résultat une organisation matricielle. Deux lignes se superposent : une ligne fonctionnelle (avec un chef fonctionnel) et une ligne projet (avec un chef de projet), amenant les personnels travaillant dans ce type d'organisation à rendre compte à deux supérieurs hiérarchiques. Les communications dans la culture d'entreprise de type « Missile guidé » se font plus sur un mode circulaire que linéaire, les retours d'informations ou *feedback* ont leur importance, d'autant plus que ce sont généralement les autres membres du groupes qui jugent de la qualité du travail fourni par l'un des participants. L'erreur y est admise si l'on s'emploie à la corriger rapidement. Cette culture de type « Missile guidé » présente une forte rotation du personnel et s'oppose ici encore à la culture de type « Famille ». Les personnes passent d'une équipe à une autre, d'une mission à une autre, rapidement. Elle est donc caractérisée par le court-terme et le dévouement au projet est plus important que le dévouement et la fidélité à l'entreprise. L'enthousiasme et la motivation passent ainsi par la volonté des participants de réaliser le projet,

121 Jean-Louis Magakian et. al., *50 fiches pour aborder la gestion stratégique des ressources humaines*, *op. cit.,* p. 179.

auquel ils s'identifient, car c'est en fonction de la réalisation de ce dernier qu'ils sont rémunérés.

D) Entreprises suédoises et culture de type « Couveuse »

Cette culture repose sur l'épanouissement de la personne qui passe par l'expression de soi. L'accent est mis sur la créativité et l'innovation. Ce modèle est adapté aux petites sociétés en démarrage, de type entrepreneurial comme les jeunes entreprises de la Silicon Valley en Californie ou de la Silicon Glen en Écosse par exemple. Égalitaire et orientée vers la personne, on trouve ce type de culture d'entreprise dans les sociétés individualistes, et plus particulièrement dans les pays anglophones. Dans la culture de type « Couveuse », l'autorité est acquise et incarnée par la personne qui saura faire avancer le projet en faisant preuve de créativité. La hiérarchie est réduite à l'image d'une infrastructure presqu'inexistante qui se cantonne à fournir le strict nécessaire pour travailler comme les installations électriques : le chauffage, le matériel informatique, l'éclairage, etc. Les personnes ne sont pas liées à l'entreprise et peuvent partir une fois celle-ci arrivée à maturité. Elles sont engagées émotionnellement dans leur travail qui a vocation à changer la société dans une optique libératoire et travaillent beaucoup (exemple des 70 heures par semaine affichées sur les tee-shirts de chez Apple Computer dans la phase de démarrage). Même si cet engagement est moins fort vis-à-vis des individus, le rôle des autres est essentiel, et chacun participe au développement du projet en apportant son point de vue critique sur les initiatives nouvelles, ce qui permet d'appréhender les réactions des autres face aux idées créatives. C'est ainsi des idées nouvelles que les personnels tirent leur motivation. On parle de « management par l'enthousiasme ». Quand les membres de l'organisation fonctionnent bien ensemble, les changements s'opèrent facilement et rapidement. Le statut est donc acquis et non attribué. Ce type d'organisation est caractérisé par l'improvisation. On ne recherche pas le pouvoir ou la sécurité personnelle, tout le monde est généreusement récompensé en cas d'aboutissement du projet. Les associations spontanées et la communication informelle caractérisent la culture de type « Couveuse » qui n'est viable que si elle reste de taille limitée, n'excédant pas les 100 personnes. Une fois le projet réussi et la société arrivée à maturité, l'organisation change de nature. La venue d'autres personnes, issues de l'extérieur, modifie les relations entre les fondateurs de l'entreprise. En règle générale, la culture de type « Couveuse » ne survit pas à la modification de la demande.

F. Trompenaars et C. Hampden-Turner expliquent que partout, on trouve les cultures de type « Famille » ou « Couveuse » plutôt dans les petites entreprises, et le type « Tour Eiffel » ou « Missile guidé » dans les grandes. Selon eux, les petites entreprises tendent vers le type « Famille » et les

grandes entreprises vers le type « Tour Eiffel » en France, alors qu'aux États-Unis et en Grande-Bretagne, la forme de type « Couveuse » est adaptée aux petites entreprises et la forme de type «Missile guidé » convient aux grands groupes américains.

Tableau récapitulatif des différents types de culture d'entreprise selon F. Trompenaars et C. H. Turner :

Types de culture d'entreprise	**Caractéristiques**
Famille	Petites entreprises Statut attribué à la personne Culture et « management paternaliste » Pouvoir non dépendant de la qualité du travail Statut plus important que la fonction Relations diffuses Information de la base vers le sommet Évaluation et management subjectifs (intuition) L'affectif, un facteur de motivation Souplesse face au changement Efficacité : l'important, c'est que les choses soient faites (peu importe comment elles le sont) Un seul patron : loyauté envers le patron
Tour Eiffel	Grandes entreprises Statut attribué au rôle Être patron constitue un rôle La fonction est plus importante que le statut Structure : une base solide Respect des règles Division bureaucratique du travail : dépersonnalisée, rationnelle et légale Les hommes sont des ressources Importance de la description de poste (« management par la description de poste ») : définit cadre, domaines de responsabilités du poste, pas de place pour l'originalité Impartialité, neutralité, objectivité Compétences : savoir-faire Difficulté face au changement Sens du devoir Efficience : on se concentre sur la manière de faire les choses, les moyens priment
Missile Guidé	Grandes entreprises Constitution d'équipes de projet Priorité au projet : le projet est plus important que la fidélité à l'entreprise (rémunération en fonction de la réalisation du projet) Égalité entre collaborateurs Relations impersonnelles Neutralité On privilégie la fin aux moyens « Management par objectifs » : accomplir la mission, objectifs communs à l'équipe Postes non définis à l'avance La situation oriente les comportements

	Chacun trouve sa place dans l'équipe Chacun est expert dans son domaine Multidisciplinarité Chacun doit faire ses preuves : statut acquis Sens pratique Logique de performance Pratique du *feedback* Rotation du personnel Court-terme
Couveuse	Petites entreprises Émerge d'une idée innovante Ne survit pas à la modification de la demande Épanouissement personnel et expression de soi Orientation vers la personne Culture égalitaire Statut acquis incarné par une personne créative qui fait avancer le projet Collaborateurs non liés à l'entreprise Engagement émotionnel dans le travail Chaque individu et chaque rôle est important « Management par l'enthousiasme » Improvisation Réaction au changement aisée si bonne entente entre collaborateurs Associations spontanées Communication informelle Taille limitée (< ou = à 100 personnes)

Type de culture d'entreprise en fonction du pays et de la taille de l'entreprise :

Type de culture d'entreprise	**Taille de l'entreprise**	**Pays**
Famille	Petites entreprises	France
Tour Eiffel	Grandes entreprises	Allemagne
Couveuse	Petites entreprises	États-Unis et Grande-Bretagne
Missile guidé	Grandes entreprises	États-Unis

En conclusion, ces cultures d'entreprises fonctionnent selon des logiques différentes, qui peuvent constituer une entrave lors des rapprochements d'entreprises issus de systèmes culturels différents.

§ 2. Geert Hofstede et les « structures implicites d'organisation » : quatre types d'organisation

G. Hofstede a mené une étude auprès de 116 000 cadres travaillant pour la firme multinationale IBM. Il a adopté une démarche quantitative et a ainsi recueilli ses données à partir de questionnaires dans le but de mesurer l'influence du culturel (culture nationale et culture d'entreprise) au sein de

cette organisation. À partir des résultats obtenus, il a construit une typologie des cultures qui repose sur quatre critères : il s'agit de la distance hiérarchique, du contrôle ou (évitement[122]) de l'incertitude, de l'individualisme ou collectivisme, et de la masculinité ou féminité. Plus tard, il a ajouté une cinquième dimension, l'orientation d'une société vers le long terme ou le court terme[123]. La dimension concernant la distance hiérarchique mesure le degré de tolérance d'une entreprise face à l'inégalité du pouvoir. Ainsi, plus la distance hiérarchique est grande et plus le pouvoir est centralisé et inversement. La dimension concernant le contrôle de l'incertitude vise, quant à elle, à mesurer le degré de tolérance face à l'incertitude. Un fort contrôle de l'incertitude est présent dans les cultures qui multiplient les règlements, valorisent le conformisme social, présentent une forte tendance au consensus et rejettent les comportements déviants. Inversement, un faible contrôle de l'incertitude correspond à une culture plus tolérante face à l'ambiguïté, plus favorable aux initiatives personnelles et dans laquelle les comportements individuels sont moins contrôlés. C'est en croisant ces deux dimensions (contrôle de l'incertitude et distance hiérarchique ou distance au pouvoir) que l'anthropologue a défini quatre types de structures auxquelles il a fait correspondre les cultures nationales d'appartenance (les pays) des cadres d'IBM ayant répondu à son enquête. Il leur a donné les appellations suivantes : il s'agit de la « Place du marché », de la « Famille élargie », de la « Machine bien huilée » et du type bureaucratie pyramidale ou « Pyramide ».

Le tableau suivant illustre ces quatre types de structures définies en fonction des deux dimensions énoncées précédemment (contrôle de l'incertitude, distance hiérarchique) :

Dimensions	Fort contrôle de l'incertitude	Faible contrôle de l'incertitude
Grande distance hiérarchique	**Pyramide**	**Famille élargie**
Faible distance hiérarchique	**Machine bien huilée**	**Place du marché**

122 « Évitement » renvoie aux éditions en langue anglaise, et « contrôle » à une édition en langue française des travaux de G. Hofstede ; cf. Blandine Vanderlinden, « Expliciter l'implicite : À propos des "structures implicites d'organisation" », in : « Interculturel et communication dans les organisations », Revue Communication & Organisation, Le GREC/O n° 22, 2e semestre 2002, pp. 105-106.

123 Sylvie Chevrier, *Le management interculturel, op. cit.,* p. 63.

A) « Place du marché »

Les pays dans lesquels on trouve ce type d'organisation présentent des valeurs caractérisées par une distance hiérarchique courte et un faible degré de contrôle de l'incertitude, par la décentralisation, le caractère informel de la communication, et enfin la négociation et l'improvisation concernant les relations interindividuelles et les procédures de travail. Le supérieur hiérarchique donne des objectifs à atteindre à ses subordonnés. Ce type d'organisation ressemblant à une place du marché est proche de la culture d'entreprise de type « Missile guidé » que l'on trouve principalement aux États-Unis et en Grande-Bretagne et de type « Couveuse » que l'on retrouve en Suède selon les travaux conduits par F. Trompenaars et C. Hampden-Turner. Ces auteurs expliquent que le type «Missile guidé » caractérise la culture d'entreprise des grandes groupes américains et le type « Couveuse », celle des entreprises en démarrage de type entrepreneurial aux États-Unis ou en Grande-Bretagne.

B) « Machine bien huilée »

Les pays dans lesquels on trouve ce type d'organisation présentent également des valeurs caractérisées par une faible distance hiérarchique. En revanche, le degré de contrôle de l'incertitude est fort. La « Machine bien huilée » est une organisation décentralisée, mais formalisée. Les procédures de travail et les relations interindividuelles sont strictement prévues. Dans la sphère professionnelle, les personnes incarnent un rôle qu'elles quittent sitôt la porte de l'entreprise franchie. Le supérieur hiérarchique est un expert. Il établit des règles que ses subordonnés se doivent de respecter. L'organisation de type « Machine bien huilée » est proche de la culture d'entreprise de type « Tour Eiffel », ainsi appelée par F. Trompenaars et C. Hampden-Turner, et caractérise le mode de fonctionnement des entreprises allemandes. On retrouve aussi ce type de culture dans les grandes entreprises françaises.

C) « Famille élargie »

Les pays dans lesquels on trouve ce type d'organisation présentent des valeurs caractérisées par une forte distance hiérarchique et un faible contrôle de l'incertitude. Le « père de famille » est placé au centre de l'organisation, tout converge vers lui. Il a un rôle de conseiller vis-à-vis de ses subordonnés, comme un père conseille ses enfants. Ce type d'organisation n'est pas formalisé. Les

relations interindividuelles sont strictement prévues (les traditions par exemple), les procédures de travail, non. Ce type d'organisation peut être associé à la culture d'entreprise de type « Famille » définie par F. Trompenaars et C. Hampden-Turner. La « Famille élargie » ressemblerait au type de structure rencontrée dans les entreprises au Japon.

D) « Pyramide »

Les pays dans lesquels on trouve ce type d'organisation présentent des valeurs caractérisées par une forte distance hiérarchique et un fort contrôle de l'incertitude. Le supérieur hiérarchique donne des instructions à ses subordonnés. Il est autoritaire. L'organisation bureaucratique pyramidale est centralisée et formalisée. Relations interindividuelles et procédures de travail sont strictement prévues par des lois, règles formelles ou par la tradition, la coutume[124]. Ce type d'organisation peut être associé à la culture d'entreprise de type « Famille » définie par F. Trompenaars et C. Hampden-Turner et que l'on retrouve cette fois en majorité en Espagne et en France et plus particulièrement dans les petites entreprises en France.

E) Les limites du modèle de G. Hofstede

La chercheuse Blandine Vanderlinden, en travaillant à partir d'une étude de cas, a tenté de situer un groupe belge comptant plusieurs filiales à travers le monde dans la typologie de G. Hofstede. Elle s'est intéressée à trois filiales du groupe, la filiale chilienne de manière directe, la filiale française et la filiale allemande de manière indirecte. Elle s'est aperçue que ses résultats divergeaient de ceux de G. Hofstede concernant les structures d'organisation dans les entreprises belges et chiliennes. G. Hofstede avait fait correspondre la structure de type « Pyramide » aux cultures belge et chilienne, alors que la structure d'organisation effective trouvée par B. Vanderlinden correspondait à l'organisation de type « Place du marché » pour le siège du groupe belge et aux structures « Famille élargie » et « Place du marché » pour la filiale chilienne. Les résultats concordent pour ce qui est de la filiale allemande et de la filiale française, la filiale allemande étant située néanmoins à une position intermédiaire entre le type d'organisation « Machine bien huilée » et « Place du marché » selon G. Hofstede, alors qu'elle ne correspond effectivement plus qu'à un seul type, celui de la

124 Blandine Vanderlinden, « Expliciter l'implicite : À propos des "structures implicites d'organisation" », *op. cit.,* pp. 106-107.

« Machine bien huilée », d'après les résultats trouvés par B. Vanderlinden. La filiale française correspond dans les deux cas au type d'organisation « Pyramide ».

La chercheuse explique ces divergences par les limites que présente le modèle de G. Hofstede. Selon elle, les deux dimensions retenues (distance hiérarchique et contrôle de l'incertitude) ne rendent pas bien compte des valeurs partagées par le groupe belge. Les différences entre les résultats trouvés par G. Hofstede et les siens propres reposeraient selon elle sur les jeux de pouvoir existant dans le groupe et ses filiales et les mécanismes de coordination entre les acteurs et de liaison entre les différentes unités constituant le groupe. Ces éléments n'ont, selon la chercheuse, pas été pris en compte par l'anthropologue néerlandais. Ils constituent des points majeurs dans les travaux conduits par le professeur en sciences de gestion et spécialiste du management Henry Mintzberg et le sociologue et spécialiste des organisations Michel Crozier. En outre, G. Hofstede a déduit les quatre types d'organisation évoqués précédemment en partant des différences culturelles présentées par les pays d'implantation du groupe IBM et à partir des réponses aux questionnaires des managers de la FMN. La démarche empirique adoptée par B. Vanderlinden consistant en l'observation de la société belge en question et de trois de ses filiales, l'une chilienne, les autres allemande et française, s'oppose à cette démarche déductive. L'intérêt de ce travail était de valider ou d'invalider les résultats trouvés par G. Hofstede. Par conséquent, B. Vanderlinden explique ces différences de résultats par les lacunes théoriques du modèle développé par G. Hofstede et plus particulièrement concernant la dimension « distance hiérarchique » pour laquelle la distinction entre pouvoir et hiérarchie n'est pas explicitée[125].

§ 3. Styles de leadership

D'après les travaux conduits par G. Hofstede et une étude menée par B. Vanderlinden, dans les pays dont les valeurs culturelles correspondent au type d'organisation « Pyramide », le patron est autoritaire et donne des instructions à ses subordonnés. C'est le cas chez les Latins (les Français par exemple), en Amérique latine, chez les Méditerranéens, c'est aussi le cas au Moyen-Orient, au Japon, en Corée, à Taïwan, en Thaïlande. Dans les organisations de type « Famille élargie », le patron est un conseiller. C'est le cas dans les pays du Sud-Est asiatique et d'Afrique noire. Le patron est un expert dans les organisations ressemblant à une « Machine bien huilée ». C'est le cas dans des pays comme l'Allemagne, la Finlande, Israël[126]. Enfin, le patron est responsable et assigne

125 Sylvie Chevrier, *La management interculturel, op. cit*., p. 63 ; Blandine Vanderlinden, « Expliciter l'implicite : À propos des "structures implicites d'organisation" », *op. cit.*, pp. 112, 117.

126 Daniel Bollinger, Geert Hofstede, *Les différences culturelles dans le management,* Paris, Éditions d'Organisation, 1987, p.

des objectifs dans les organisations de type « Place du marché »[127]. C'est le cas dans des pays comme les États-Unis, en Scandinavie, aux Pays-Bas[128].

Le tableau suivant inventorie les types de patrons correspondant aux « structures implicites d'organisation » définies par G. Hofstede et B. Vanderlinden :

Types d'organisation	**Pyramide**	**Famille élargie**	**Machine bien huilée**	**Place du marché**
Types de patron	Autoritaire	Conseiller	Expert	Responsable
Pays	Pays latins (France entre autres) Amérique latine Pays méditerranéens Moyen-Orient Japon Corée Taïwan Thaïlande	Pays du Sud-est asiatique Pays d'Afrique noire	Pays germanophones (Allemagne entre autres) Finlande Israël	Pays anglophones (États-Unis entre autres) Scandinavie Pays-Bas

G. Hofstede et D. Bollinger distinguent trois niveaux de distance hiérarchique : une distance hiérarchique courte, moyenne et grande. Ils écrivent qu'en France et dans les pays latins ainsi que dans tous les pays du tiers-monde, où la distance hiérarchique entre le subordonné et le supérieur est grande, les « subordonnés s'attendent à ce que leurs supérieurs agissent d'une façon autoritaire. Le supérieur idéal pour la plupart est un autocrate éclairé ou un bon père ». Les deux chercheurs écrivent qu'en Autriche, en Israël, en Grande-Bretagne, dans les pays scandinaves et en Allemagne, où la distance hiérarchique entre supérieur et subordonné est courte, les « subordonnés s'attendent à ce que leurs supérieurs les consultent. Ils peuvent se rebeller et faire grève si leurs supérieurs sortent de leur rôle légitime. Le supérieur idéal pour la plupart est un démocrate loyal »[129]. Aux États-Unis et au Japon, où la distance hiérarchique est moyenne, les « subordonnés s'attendent à ce que leurs supérieurs les consultent, mais ils acceptent cependant les comportements autoritaires. Le supérieur idéal pour la plupart est un démocrate débrouillard »[130].

228.

127 Blandine Vanderlinden, « Expliciter l'implicite : À propos des "structures implicites d'organisation" », *op. cit.,* pp. 106-108.

128 Daniel Bollinger, Geert Hofstede, *Les différences culturelles dans le management*, *op. cit.,* p. 228.

129 *Ibid*., p. 203.

130 Blandine Vanderlinden, « Expliciter l'implicite : À propos des "structures implicites d'organisation" », *op. cit.,* pp. 106-108.

Le tableau suivant présente, d'après la typologie de G. Hofstede et de D. Bollinger, les trois niveaux de distance hiérarchique caractérisant la relation entre supérieur hiérarchique et subordonné en fonction du pays :

Niveau de distance hiérarchique	Distance hiérarchique courte	Distance hiérarchique moyenne	Distance hiérarchique longue
Pays	Allemagne Autriche Israël Grande-Bretagne Pays scandinaves	États-Unis Japon	France et pays latins Tous les pays du tiers-monde
Relation entre supérieur hiérarchique et subordonné	Les subordonnés s'attendent à ce que leurs supérieurs les consultent. Ils peuvent se rebeller et faire grève si leurs supérieurs sortent de leur rôle légitime.	Les subordonnés s'attendent à ce que leurs supérieurs les consultent, mais ils acceptent cependant les comportements autoritaires.	Les subordonnés s'attendent à ce que leurs supérieurs agissent d'une façon autoritaire.
Le supérieur hiérarchique idéal	Démocrate loyal	Démocrate débrouillard	Autocrate éclairé ou bon père

§ 4. Comment l'autorité est-elle organisée en France, en Allemagne et aux États-Unis ?

En France, en Allemagne et aux États-Unis, l'autorité est incarnée différemment. Le Français Henri Fayol (1916) met l'accent sur la personne[131], l'Allemand Max Weber (1921) sur la fonction[132] et l'Américaine Mary Parker Follett (1925) sur la situation[133]. L'autorité s'organise ainsi autour de la personne en France, de la fonction en Allemagne et de la situation aux États-Unis. Ces observations rejoignent celles effectuées par F. Trompenaars et C.-H. Turner concernant l'importance du rôle et de la fonction dans la culture d'entreprise de type « Tour Eiffel », caractéristique des entreprises allemandes, concernant l'importance de la personne du père dans la culture de type « Famille », qui est caractéristique des entreprises françaises et espagnoles, mais aussi japonaises, et enfin concernant l'importance de la situation, amenant des individus à s'organiser dans le cadre d'une

131 « On distingue dans un chef l'autorité statutaire qui tient à la fonction et l'autorité personnelle faite d'intelligence, de savoir, d'expérience, de valeur morale, de don de commandement, de services rendus, etc. Pour faire un bon chef, l'autorité personnelle est le complément indispensable de l'autorité statutaire » ; cf. Henri Fayol, *Administration industrielle et générale, op. cit*., p. 21 ; Daniel Bollinger, Geert Hofstede*, Les différences culturelles dans le management, op. cit*., p. 200.

132 « L'autorité […] est délimitée par des règles concernant les moyens de contrainte et qui peuvent être mises à la disposition des fonctionnaires » ; cf. Jean-Louis Magakian et. al., *50 fiches pour aborder la gestion stratégique des ressources humaines, op. cit.,* p. 179.

133 « Comment éviter les deux situations extrêmes : être trop directif en donnant des ordres ou ne l'être pas assez [...] ?… Ma solution consiste à dépersonnaliser le donneur d'ordres, faire étudier la situation par toutes les personnes concernées, découvrir la loi de la situation et lui obéir » ; cf. Daniel Bollinger, Geert Hofstede, *Les différences culturelles dans le management, op. cit*., p. 200.

équipe pour mener à bien un projet pour lequel l'équipe s'assigne des objectifs communs, caractéristique des cultures d'entreprise de type « Missile guidé », que l'on trouve principalement aux États-Unis et en Grande-Bretagne, mais aussi des cultures d'entreprise de type « Couveuse », où les idées, la créativité et la participation des membres de l'équipe au projet sont caractéristiques des entreprises suédoises et des entreprises en démarrage de type entrepreneurial, que l'on trouve également aux États-Unis et en Grande-Bretagne. Concernant ces deux derniers types de culture (« Missile guidé » et « Couveuse »), l'autorité s'organise autour de la situation car les rôles ne sont pas prédéfinis et c'est en faisant leurs preuves que les participants au projet acquièrent de l'autorité par la qualité de leur contribution.

Le tableau suivant schématise la manière dont l'autorité est organisée en France, en Allemagne et aux États-Unis :

Pays	**Organisation de l'autorité**
France	L'autorité dépend de la personne (Henri Fayol, 1916)
Allemagne	L'autorité dépend de la fonction (Max Weber, 1922)
États-Unis	L'autorité dépend de la situation (Mary Parker Follett, 1925)

La manière de créer du lien entre les personnels (relations entre supérieurs/subordonnés et entre collaborateurs de même niveau hiérarchique) dans les entreprises en France, en Allemagne et aux États-Unis, conditionne la durée des processus de décision et une planification à plus ou moins long terme. La mobilité, caractéristique du mode de fonctionnement américain, conditionne les comportements privilégiant le court terme[134]. Le mode de fonctionnement allemand met l'accent sur l'expérience professionnelle acquise au fil du temps dans une seule et même entreprise ainsi que sur l'esprit de groupe, qui suppose la création de liens forts et durables entre ses membres et une approche consensuelle dans le processus de prise de décision. Le long terme y est privilégié. Dans le système français, le comportement des uns est fonction du comportement des autres, et en particulier des personnes situées à niveau hiérarchique plus élevé, qui sont à l'origine des changements de priorités et d'impératifs. Les changements de dernière minute, l'urgence de l'autre, rendent une orientation sur le long terme, que nécessite toute planification, difficile. Le patron décide seul. Dans les entreprises françaises, on privilégie ainsi le court ou le moyen terme[135].

134 Edward Twitchell Hall, Mildreed Hall, « Current challenges to American business », in : *Understanding cultural differences, op. cit.*, p. 158.
135 Edward Twitchell Hall, Mildreed Hall, « French Time : Doing Many Things at Once », in : *ibid*., p. 89.

Le tableau suivant rend compte de la correspondance entre la manière de créer du lien entre les collaborateurs d'une entreprise en France, en Allemagne et aux États-Unis et de l'orientation sur le plus ou moins long terme de ces pays concernant les prises de décision et la planification :

Pays	**Manière de créer du lien entre les personnels de l'entreprise**	**Orientation sur le plus ou moins long terme**
France	Le comportement du subordonné est fonction du comportement du supérieur hiérarchique : urgence de l'autre Des changements fréquents de priorités et d'impératifs émanent du supérieur hiérarchique Le supérieur hiérarchique donne le ton à la relation Le patron décide seul	On privilégie le court et moyen terme
Allemagne	L'expérience Le temps passé dans l'entreprise Esprit de groupe Prise de décision collégiale et forme d'accord consensuelle : nécessite un certain temps	On privilégie le long terme
États-Unis	Constitution et désagrégation rapide des équipes de travail Mobilité Rotation des personnels Pragmatisme	On privilégie le court terme

CHAPITRE II. CONTEXTE D'INTERPRÉTATION

Section I. Allemagne, France, États-Unis : des formations différentes

L'écueil à éviter, lorsqu'on évoque les cultures nationales, est celui de tomber dans la psychologie des peuples. Il s'agit ici de dégager des tendances et non de figer les managers allemands et français dans des cadres immuables. Il se peut d'ailleurs que les jeunes managers français et allemands travaillant en entreprise soient plus proches en terme de style que des managers français en général ou des managers allemands tous âges confondus. Selon la chercheuse Margaret Mead (courant culturaliste), l'anthropologue observe des comportements individuels sur un terrain et non une culture. Il s'agit alors de « comprendre les cultures à partir des conduites des individus qui sont la culture ». Il est indéniable que les effets sociétaux (relatifs au fonctionnement, à l'organisation et à la structure d'une société) jouent un rôle dans la manière de se comporter des individus issus d'une même culture nationale. Tous les Français et tous les Allemands ne sont pas semblables, ne pensent pas et ne se comportent pas tous de la même manière. Ils ont toutefois été socialisés dans une même culture et ont acquis des savoirs et savoir-faire différents à travers des institutions comme l'école, la famille, le travail, les amis. Les « différences culturelles entre les groupes humains sont donc explicables en grande partie par des systèmes d'éducation différents »[136] qui sont à leur tour en partie déterminés par les ressources et la géographie environnante du pays, d'où l'acquisition par nécessité de savoir-faire particuliers. Le professeur Hermann Simon, expert en stratégie et *marketing*, écrit par exemple que l'un des cœurs de métiers de l'Allemagne sont les « machines destinées au secteur de la construction »[137]. Ainsi, posséder un type particulier de ressources participe du développement d'un savoir-faire acquis lors de formations professionnelles conçues à cet effet. Chaque pays possède un mode de fonctionnement qui lui est propre et qu'il tente de valoriser et de transmettre via ses institutions. Un style de management relève ainsi des normes et valeurs diffusées par les différents groupes et institutions auxquels les individus appartiennent, qui sont transmises lors du processus de socialisation dans un groupe donné comme une école de management par exemple.

136 Denys Cuche, *La notion de culture dans les sciences sociales, op. cit.*, pp. 40-41.

137 Sébastien Julian, « La force de l'Allemagne, c'est que ses produits sont indispensables », L'Expansion.com, 30.09.2010, p. 1. URL : http://www.lexpansion.com/economie/la-force-de-l-allemagne-c-est-que-ses-produits-sont-indispensables_239933.html.

§ 1. Relation enseignant/apprenant

Au sortir de la deuxième guerre mondiale en Allemagne, le milieu enseignant ayant occupé une place centrale dans la diffusion de la doctrine nationale-socialiste, a subi une forte épuration. Un point d'honneur a donc été mis sur un nouveau système de formation non coercitif, d'une tolérance totale, avec une formation à la carte, sans pression[138]. Les étudiants allemands ont le temps de choisir leur formation universitaire. Après le baccalauréat ou Abitur, ils partent à l'étranger ou font du bénévolat dans le cadre du service civile. Ils débutent leurs études, pour beaucoup, plus tard que les Français. Ils travaillent pour les financer bien plus couramment qu'en France. Le rythme et le déroulement des études universitaires sont donc très différents dans ces deux pays. En Allemagne, les étudiants organisent eux-mêmes leur emploi du temps. Ils sont libres de ne valider qu'une ou deux matières par semestre s'ils le souhaitent[139]. Les jeunes allemands sont plus autonomes dans leur apprentissage à l'université et dans la vie, car ils sont plus proches de la réalité environnante que leurs voisins français à qui l'école, dès leur plus jeune âge, apporte un savoir théorique, peu soucieuse de l'utilité pratique des connaissances. L'universalisme républicain veut que le système éducatif national français délivre le même enseignement, les mêmes programmes à tous les Français. Le système fédéral allemand ouvre l'enseignement sur les réalités régionales, et c'est aux Länder que revient le choix des programmes scolaires. En outre, les finalités de l'enseignement ne sont pas les mêmes, tout comme les rapports d'autorité entre l'enseignant et l'apprenant dans ces deux pays.

En France, on parle d'« Éducation nationale », en Allemagne de « Bildung », à savoir la formation, l'éducation et la culture. Il s'agit de deux réalités distinctes. Les modalités de transmission des connaissances sont différentes également, la formation des enseignants n'étant pas la même. En France, elle est peu orientée sur la pédagogie, contrairement à l'Allemagne où les études pour devenir enseignant comportent dès le début un volet pédagogique important. L'examen final a lieu à l'issue d'une période probatoire de deux ans appelée « Referendariat ». Elle consiste à mettre les futurs diplômés en situation pratique d'enseignement devant des élèves dans le cadre de stages tutorés. Parallèlement à cela, les futurs enseignants continuent d'assister à des séminaires à l'université. En France, ce n'est qu'après avoir obtenu un concours de l'enseignement qu'une formation pédagogique est délivrée. Cette formation est aujourd'hui quasi inexistante.

138 Gilles Untereiner, *Différences culturelles et management*, Paris, Maxima, 2004, p. 148.

139 Ce système est toutefois en train de changer avec la réforme de Bologne et l'uniformisation des diplômes à l'échelle européenne.

L'enseignant en Allemagne a un rôle d'éducateur, il oriente, soutient les élèves, les guide dans leur apprentissage, lequel se construit de manière autonome. En Allemagne, se former (sich bilden) implique l'idée d'une participation active, d'une recherche personnelle de la part de l'apprenant. Les examens font appel aux « capacités de réflexion individuelles, à la recherche de solutions et aux connaissances pratiques »[140]. En France, on délivre aux élèves et étudiants un savoir théorique, un cours est dicté, qu'il faut apprendre, voire réciter. On apprend la technique de la synthèse, de la dissertation, de l'explication de texte mais la réflexion personnelle est moins sollicitée. Par conséquent, en France, l'éducation « façonne »[141] les jeunes. En Allemagne, l'éducation les aide à se construire de manière autonome. Le rapport professeur à élève s'en ressent.

La distance entre élève et professeur est plus marquée en France qu'en Allemagne où un véritable dialogue, avec débats et discussions en classe, peut s'instituer. Il est question de réfléchir ensemble, de construire un savoir, de trouver sa voie, alors qu'en France, il s'agit d'écouter le professeur, d'obéir et de s'exécuter. Toutefois, les modes de transmission du savoir connaissent actuellement des changements notables et notamment en France. Dans le système allemand, le professeur propose des heures de permanence pendant lesquelles les étudiants peuvent venir discuter avec lui des problèmes qu'ils rencontrent pendant leurs études, ou concernant leur orientation. Il est également courant de rester après le cours pour poser des questions au professeur si quelque chose n'a pas été compris. C'est une relation d'échange qui s'instaure entre enseignant et apprenant. L'un apporte son expérience à l'autre et lui transmet des connaissances, l'accompagne dans son parcours et ses recherches. Les relations s'établissent sur un mode égalitaire, contrairement au système français, où la distance entre professeur et élève est très marquée en raison de l'importance des statuts dans ce pays[142]. Cette relation entre enseignant et apprenant et le degré d'autonomie des étudiants dans leur apprentissage se reflètent dans les styles de management des Allemands et Français exerçant des fonctions dirigeantes dans les entreprises.

140 Bettina Mrosowski, *Savoir vivre avec les Allemands*, Paris, L'Harmattan, 2003, p. 120.

141 Jean-Jacques Rousseau écrivait : « On façonne les plantes par la culture, les hommes par l'éducation ». La citation suivante du linguiste et fondateur de l'université de Berlin, Wilhelm von Humboldt, à propos du système éducatif en Allemagne, montre combien les deux systèmes sont différents : « Forme-toi toi-même et agis sur les autres par ce que tu es » (« Bilde dich selbst und wirke auf andere durch das was du bist ») ; cf. *Ibid*., p. 120.

142 CIDAL – Centre d'Information et de Documentation de l'Ambassade de la République fédérale d'Allemagne –, « Le système éducatif en Allemagne, Du jardin d'enfants à l'université », Édition 2009-2010, p. 11.

§ 2. Conception du management

La notion même de management ne revêt pas la même signification partout. Les Français, les Américains et les Allemands ne la conçoivent pas de la même manière. Selon les chercheurs Susan Schneider et Jean-Louis Barsoux, l'approche managériale américaine, très pragmatique, est parfaitement illustrée par la formule de l'un des pères du management, Peter Drucker, qui écrit : « Le management consiste à créer des choses via d'autres personnes ». L'accent est mis sur la production (créer) et l'instrumentalisation (via) des individus pour atteindre l'objectif de production. Les individus sont des outils de travail dans le cadre de la réalisation d'un projet. Les états d'âme n'ont pas leur place dans ce système utilitariste et rationnel. Les plans de remplacement et de licenciements y posent moins de problèmes qu'en France, où les syndicats opposent une forte résistance à ces opérations.

L'approche managériale allemande correspond à l'idée de produire quelque chose ensemble, à plusieurs, avec les autres, en « mettant la main à la pâte ». La notion de « Zusammenwachsen » illustre l'idée de grandir ensemble, qui signifie un fort esprit de groupe et de coopération. On privilégie la personne par rapport au travail, contrairement au mode de fonctionnement américain, où l'on se sert des individus comme instruments de travail[143].

Le style de management français privilégie les relations interpersonnelles. Les styles français et allemands sont ainsi plus proches entre eux en termes de considération de la personne que du style américain qui instrumentalise et ainsi chosifie les individus pour atteindre des objectifs. En effet, le style français est caractérisé par les réseaux de relations, le style allemand par l'esprit de groupe et le style américain par l'interchangeabilité des personnes selon la situation.

Peut-on parler d'un management européen supposant des valeurs européennes communes distinctes des valeurs américaines ? La diminution de la place laissée à l'émotionnel[144] dans nos sociétés occidentales est-elle un signe d'une convergence des valeurs et ainsi des modèles vers un unique modèle managérial ?

143 Jean-Louis Barsoux, Susan Schneider, *Le management interculturel, op. cit*., p. 35.
144 Christoph Barmeyer, *Management interculturel et styles d'apprentissage, op. cit*., p. 121.

§ 3. Des Allemands spécialistes/des Français généralistes

Les institutions scolaires jouent un rôle prépondérant dans le parcours des futurs managers. L'école, instance de socialisation, transmet à ses élèves et étudiants les normes et valeurs en vigueur dans une société donnée. Le mode de transmission de ces normes et valeurs, qui ne s'opère pas de la même manière en France et en Allemagne, explique les différentes manières de se comporter et de travailler des managers français et allemands. L'enseignement se concentre sur des réalités différentes selon le pays. En Allemagne, l'apprentissage pratique d'un métier est valorisé. Le compagnonnage était encore très présent au XIXe siècle malgré la forte industrialisation du pays, ce qui explique en Allemagne l'importance accordée au type d'apprentissage en usage dans les corps de métiers[145] qui restent le modèle fondamental de la formation professionnelle. En Allemagne, il est recommandé d'avoir fait plusieurs stages durant ses études, afin d'attester de compétences pratiques avant de solliciter un emploi. En France, au contraire, l'apprentissage d'un métier est plutôt synonyme d'échec scolaire. Toutefois, et d'après l'office franco-allemand pour la jeunesse (l'OFAJ), l'« apprentissage dans le cadre de l'entreprise à l'allemande, a été récemment loué en France alors qu'auparavant on vantait la non subordination de l'Éducation nationale aux intérêts privés des entreprises »[146]. Les stages de fin d'études ou effectués pendant les vacances jouissent aujourd'hui d'une reconnaissance toujours plus grande en France, à condition qu'ils viennent en sus d'une formation initiale (université ou école). Il faut toutefois distinguer le stage de l'apprentissage. En Allemagne, près de deux tiers d'une classe d'âge empruntent la voie de la formation professionnelle en alternance[147]. Le savoir théorique est appris en classe et la « Praxis », qui correspond à l'application de ce savoir théorique, permet d'acquérir des compétences pratiques dans les entreprises qui financent la formation et rémunèrent les apprentis ou « Azubis »[148]. Les entreprises mettent à leur disposition des formateurs diplômés d'État afin de les guider et participent aux certificats de fin d'études via les Chambres de commerce et d'industrie. Ainsi, les entreprises jouent un rôle important dans la formation en Allemagne. Une relation de confiance existe entre l'État et les entreprises privées. Ces dernières respectent le contrat d'apprentissage conclu avec la personne à former et se fient au savoir théorique dispensé par les lycées professionnels publics. Ainsi, chacune des deux parties tire un bénéfice de cette complémentarité. Au final, cela profite au tissu économique et industriel du pays. Cette adéquation entre l'école et l'entreprise permet de nouer des liens étroits entre les industriels et les jeunes. Éric Wattez, journaliste et envoyé spécial en Allemagne pour le journal en ligne *Capital*, écrit : « Ultime point fort du Mittelstand, sa capacité

145 Corps de métiers ou « Innungen » qui ont remplacé les corporations médiévales ou « Zünfte ».

146 Documents de l'OFAJ, disponibles sur : http://www.ofaj.org/paed/texte2/intmanagfr/intmanagfr10.html

147 Bettina Mrosowski, *Savoir vivre avec les Allemands*, *op. cit*., p.126.

148 « Azubi » est la forme contractée de « Auszubildender » (masculin) ou de « Auszubildende » (féminin) qui signifie littéralement « les personnes à former ». Il s'agit d'apprentis.

traditionnelle à recruter les jeunes. Les PME jouent un rôle majeur dans le fameux apprentissage à l'allemande, organisé pour les élèves qui arrêtent leur scolarité classique après la classe de 3e (1,2 million de jeunes en formation alternée, contre 600 000 en France). L'"intérêt est de former le plus tôt possible à un métier bien particulier", explique-t-on chez Deutz, spécialiste du machinisme agricole. Cette entreprise de 4000 salariés compte 130 apprentis dans ses rangs. Les plus jeunes recrues apprennent d'abord les techniques de base (fraisage, limage…), puis rejoignent progressivement les postes de production tout en passant encore la moitié du temps en école professionnelle. Une fois la scolarité terminée, ils sont recrutés et environ 20 % d'entre eux acquièrent une formation supplémentaire de technicien avec le soutien de Deutz »[149]. La formation professionnelle en Allemagne, très centrée sur les métiers, conduit à une spécialisation précoce. Cette différence institutionnelle entre la France et l'Allemagne explique l'importance des experts spécialisés dans des domaines particuliers en Allemagne venant s'opposer aux formations universitaires et celles délivrées par les grandes écoles, majoritairement généralistes en France. L'apprentissage permet d'accéder à des fonctions dirigeantes en Allemagne, ce qui est impensable en France.

§ 4. L'apport d'Henry Mintzberg : une critique de l'enseignement théorique du management et la réalité du métier de manager

Le mythe du *self-made man* et du rêve américain témoignent d'un système dans lequel on laisse sa chance à quiconque montre de la détermination et fait preuve d'initiatives dans le monde du travail. Il faut faire ses preuves. Ce modèle de l'entrepreneur est-il vraiment représentatif de la réalité aux États-Unis ? Henry Mintzberg a étudié la profession de manager. Dans son ouvrage, *Le management, voyage au cœur des organisations*, il critique le contenu des enseignements pour obtenir le diplôme d'études supérieures en management ou *Master of Business Administration* (MBA). Ainsi, les managers formés dans ces MBA déconstruisent la légende du *self-made man* ou du manager autodidacte qui n'a pas été à l'université ou suivi d'enseignement théorique du management. Ce père du management décrie l'enseignement du management aux États-Unis. Il écrit : « Nous ne pouvons pas souffrir d'avoir une société de managers élitistes, présélectionnés à un jeune âge sur la base de critères universitaires et promus par la suite, grâce à une « voie ultra-rapide », au difficile travail de fabriquer des biens et de servir des consommateurs. Le spécialiste des organisations prône un enseignement de la gestion pour ceux qui possèdent une « substantielle

149 Éric Wattez, « Les PME familiales allemandes créent des emplois à la pelle », capital.fr, 12.10.11, p. 4. URL : http://www.capital.fr/a-la-une/dossiers/les-allemands-mais-qu-ont-ils-de-plus-que-nous-633331/les-pme-familiales-allemandes-creent-des-emplois-a-la-pelle/%28offset%29/3

expérience organisationnelle associée à une capacité prouvée de leadership et à l'intelligence nécessaire ». Ainsi, les candidats doivent avoir une réelle expérience pratique et la plupart devrait avoir atteint une trentaine d'années avant même de pouvoir envisager de suivre un tel enseignement[150].

§ 5. Styles d'apprentissage : comprendre les différences à la base des malentendus

C. Barmeyer s'est intéressé en 2000 au management interculturel et aux styles d'apprentissage[151]. Il existe en France et en Allemagne deux manières différentes de former les jeunes, générant du côté français des professionnels généralistes, dotés d'un bon esprit de synthèse et du côté allemand des professionnels spécialisés, formés dans les entreprises et ainsi plus proches du marché du travail et des métiers. L'étude de C. Barmeyer explique sur quelles bases reposent les styles de travail en entreprise des managers allemands et français. Il a travaillé à partir de questionnaires s'adressant à des étudiants en management dans trois établissements différents au Québec, en France et en Allemagne : l'École de Management de Lyon (EM Lyon), l'Université du Land de la Sarre (Universität des Saarlandes) et les Hautes Études Commerciales de Montréal (HEC Montréal). Il a ainsi créé une base quantitative et empirique à l'aide du *Learning Style Inventory* (LSI)[152] qui s'emploie à rendre opérationnels les styles cognitifs et en particulier le comportement d'apprentissage. Le LSI se fonde sur la théorie de l'*experiential learning* ou apprentissage par expérience dont les méthodes renvoient à la manière dont les connaissances sont transmises et intègrent les étudiants activement au processus d'apprentissage par divers travaux : exposés, travaux de groupe, études de cas, simulations[153]. Cette théorie combine les trois théories de l'apprentissage issues des recherches menées par les psychologues Jean Piaget, originaire de la Suisse francophone, de l'Allemand Kurt Lewin et de l'Américain John Dewey. Selon les chercheurs David H. Jonassen et Barbara L. Grabowski, ces théories renvoient aux « différents modes de comportement, souvent opposés, à empreinte rationnelle et intuitive, avec lesquels l'individu entre en contact avec son environnement et donc enregistre et transforme des informations pour en déduire des manières d'agir »[154]. Un autre psychologue américain, David A. Kolb, a attribué à

150 Henry Mintzberg, *Le management, voyage au cœur des organisations*, Paris, Éditions d'Organisation, 2005, pp. 153-154.

151 Barmeyer Christoph, *Management interculturel et styles d'apprentissage, op. cit.*

152 D'après C. Barmeyer, la théorie du LSI est l'une des plus importantes théories de l'apprentissage managérial et organisationnel. Pour plus de précisions, voir : D. Christopher Kayes, « Experiential learning and its critics : Preserving the role of experience in management learning and education », Academy of Management Learning and Education, vol. 1, n° 2, 2002, pp. 137-149 ; Alice Y. Kolb, David A. Kolb, « Learning styles and learning spaces : Enhancing experiential learning in higher education », Academy of Management Learning and Education, vol. 4, n° 2, 2005, pp. 193-212.

153 Christoph Barmeyer, *Management interculturel et styles d'apprentissage, op. cit.*, pp. 90-91.

154 David H. Jonassen, Barbara L. Grabowski, *Handbook of Individual Differences*, Hillsdale (New Jersey), Lawrence Erlbaum Associates, 1993, p. 253.

quatre dimensions – le concret, l'abstrait, l'actif et le réflexif – divers modes d'apprentissage et de comportement. L'*experiential learning* est vu comme un cycle en quatre étapes liées au « ressentir », à « l'observation », à la « pensée » et à l'« action », au cours desquelles les quatre dimensions alternent. Ainsi, la phase de l'expérience concrète est liée au « ressentir », la phase de l'observation réfléchie à l'« observer », la phase de la conceptualisation abstraite au « penser » et la phase de l'expérimentation active au « faire ». Le LSI rend compte du facteur utilisé prioritairement par la personne dans l'apprentissage : le concret ou l'abstrait, l'actif ou le réflexif[155].

155 Christoph Barmeyer, *Management interculturel et styles d'apprentissage, op. cit*., pp. 96-97.

Le tableau suivant illustre le cycle d'apprentissage en quatre étapes :

Dimensions LSI	**Comportements d'apprentissage**
1. Expérience concrète : ressentir	Apprendre à partir d'expériences concrètes Orientation prononcée sur les personnes Sensibilité vis-à-vis des sentiments et des personnes
2. Observation réfléchie : observer	Observer et bien écouter avec prudence avant de porter des jugements Les choses sont considérées sous diverses perspectives Les choses sont étudiées pour y découvrir leur sens
3. Conceptualisation abstraite : penser	Analyse logique d'idées Planification systématique Action sur la base de compréhension intellectuelle d'une situation
4. Expérimentation active : faire	Aptitude à réaliser des choses Disposition à prendre des risques Mettre des gens et des processus en action

D'après Christoph Barmeyer, *Management interculturel et styles d'apprentissage, Étudiants et dirigeants en France, en Allemagne et au Québec*, Québec, PUL, 2007, pp. 99-101.

C. Barmeyer a comparé les comportements d'apprentissage des étudiants allemands, français et québécois des trois établissements de management mentionnés. Selon lui, les institutions de formation reflètent des caractères typiques de la culture nationale[156] et la nationalité a une influence sur le style d'apprentissage. Il a ainsi trouvé des différences significatives entre les étudiants allemands et français. L'étape « ressentir » des étudiants français était plus marquée que celle de l'ensemble de la population interrogée (étudiants français, allemands et québécois). Ils attachaient ainsi plus d'importance aux relations humaines. L'étape « observer » était en revanche un peu plus faiblement marquée que celle présentée par la population de référence et indiquait que les étudiants

156 C. Barmeyer précise dans son étude que la variable « nationalité » désigne le groupe culturel des Français, des Allemands et des Québécois, en dépit du caractère controversé de cette appellation dans les sciences culturelles et humaines. C'est ainsi par commodité que le chercheur a décidé d'utiliser ce terme générique ; cf. Christoph Barmeyer, *Management interculturel et styles d'apprentissage*, *op. cit*., p. 106.

français adoptaient moins un comportement passif et d'attente. Ils s'attardaient donc moins longtemps à ce stade du cycle d'apprentissage avant d'agir. L'étape « faire » était également moins marquée, des réalisations concrètes intervenaient ainsi plus tard ou étaient moins importantes. Chez les étudiants allemands, c'était l'étape « penser » qui était la plus fortement marquée, suivie de l'étape « faire ». La première révélait qu'ils s'attardaient plus longtemps au stade « penser » du cycle d'apprentissage. Le problème était étudié rationnellement et analytiquement avant d'entrer en action, préparant ainsi la voie pour une réalisation rapide et planifiée au stade suivant. La seconde étape – « faire » – était plus marquée chez les étudiants allemands par rapport à la population de référence, elle indiquait une préférence prononcée pour des réalisations concrètes, demandant un investissement important en énergie. L'étape « observer » arrivait en troisième place et l'étape « ressentir » en dernière. C'est ainsi sur la saisie cognitive du savoir et l'application concrète de ce qui a été appris que portait la préférence du style d'apprentissage des étudiants allemands interrogés. La compréhension intuitive restait marginale. L'étape « ressentir » des étudiants allemands était la moins marquée par rapport à la population de référence interrogée. Le chercheur a écrit que ces étudiants « sembl[ai]ent donc attacher moins d'importance aux relations humaines », y reconnaissant « une orientation allemande plus pragmatique »[157]. Les interprétations de C. Barmeyer rejoignent celle de J. Pateau à propos d'orientations comportementales qu'il qualifie de plus françaises ou plus allemandes. L'orientation vers la personne est selon lui plus prononcée du côté français – « lien personnel plus fort et prioritaire par rapport à la tâche » – et s'oppose à l'orientation vers la tâche, plus marquée du côté allemand – « lien au groupe par la tâche, précède le lien personnel »[158].

L'étape « ressentir », beaucoup plus forte du côté français, constitue la base sur laquelle se distinguent les styles d'apprentissage de ces étudiants français et allemands en management. Ce résultat va aussi dans le sens des travaux menés par le chercheur E. Davoine qui postule des changements de priorités ou d'impératifs en fonction de la nature des relations interpersonnelles entretenues entre un manager et ses collaborateurs. Il écrit : « C'est surtout la conception de la relation à l'autre, de l'urgence de l'autre qui semble obliger les managers français à gérer leur emploi du temps de façon plus réactive et moins programmée, avec une gestion des priorités différente de celle des managers allemands, mais pas forcément plus mauvaise, surtout dans le contexte d'une économie organisée en réseaux virtuels et fonctionnant en "temps réel" »[159].

157 *Ibid*., pp. 112-117.
158 Jacques Pateau, *Une étrange alchimie, op. cit*., p. 156.
159 Éric Davoine, « Les managers allemands sont-ils de meilleurs gestionnaires du temps que les managers français ? Le modèle Monochronie/Polychronie en question », *op. cit.*

Il faut noter que l'étape « ressentir » était dans l'ensemble la plus faiblement marquée par rapport aux trois autres étapes[160]. C. Barmeyer explique ce résultat par une « matérialisation croissante des sociétés modernes qui s'est accrue depuis le XVIIIe siècle et qui laisse moins de place à l'émotionnel ». La tendance générale est à la rationalisation des relations interpersonnelles. Le sociologue et philosophe Hartmut Rosa va plus loin. Dans son récent ouvrage sur l'accélération[161], il pose le problème de la manière suivante : « Et si la dynamique de notre modernité se comprenait mieux en terme d'accélération plutôt que de rationalisation ou d'individualisation ? »[162].

L'étude de C. Barmeyer confirme les résultats des recherches menées sur la coopération franco-allemande au travail et nos analyses. L'exemple de l'orientation pragmatique des Allemands, dont l'attention est concentrée sur la tâche à accomplir, coïncide avec leur capacité à prendre plus de distance entre sphère privée et professionnelle que ne le font leurs collègues français. Ces derniers présentent ainsi plus de difficulté à dissocier fonction et personne, du fait de l'importance capitale accordée aux relations interpersonnelles.

La tendance générale observée par C. Barmeyer atteste ainsi de styles d'apprentissage et de systèmes de formations allant dans le même sens. C'est effectivement le cas concernant l'étape « ressentir », faiblement marquée si l'on considère l'ensemble de la population de référence étudiée par le chercheur par rapport aux étapes « faire », « observer » et « penser ». Les questions suivantes se posent alors : la réforme des systèmes universitaires européens, initiée par le processus de Bologne et qui a pour objectif leur harmonisation fondée sur une imitation du système US-américain (citons les célèbres *Bachelor* et *Master*), entraînera-t-elle à terme une fusion des différents styles d'apprentissage mettant fin aux malentendus interculturels ? Le style de management américain étant la référence dans les firmes multinationales, les styles français et allemand convergent-ils ainsi irrémédiablement vers ce style américain ?

160 Voir la confrontation des profils LSI des étudiants français, allemands et québécois ; cf. Christoph Barmeyer, *Management interculturel et styles d'apprentissage, op. cit.*, p. 121.

161 Hartmut Rosa, *L'accélération*, Paris, Éditions La Découverte, 2010.

162 Citation tirée de la présentation orale du livre de Hartmut Rosa en présence de l'auteur dans les bâtiments de la librairie Mollat à Bordeaux, 20.09.2011.

Section II. Critères de recrutement et origine sociale dans les entreprises françaises, allemandes et américaines

§ 1. Critères de recrutement

A) France : le prestige du diplôme

En France, on fait confiance au système national des grandes écoles pour recruter les dirigeants des grandes entreprises. Ces dirigeants ont un parcours à peu près similaire. L'École Polytechnique, l'École des Mines, l'École Centrale, l'École Nationale d'Administration (l'ENA), l'École des Hautes Études Commerciales (HEC) constituent le passeport ou la voie privilégiée pour accéder aux postes les plus prestigieux. Sur les 71 dirigeants des 45 principales entreprises françaises, 28 % sont des diplômés de l'École Polytechnique et 21 % sont énarques. Ces deux établissements fournissent ainsi près de 50 % des patrons des grandes sociétés en France[163]. La stratification par école et par corps crée une centralisation forte et une auto-reproduction des élites[164]. Il est courant que des diplômés des grandes écoles ou issus d'une formation universitaire prestigieuse comme Sciences politiques, soient promus à la tête des ministères dans un premier temps pour se retrouver ensuite au sommet de grandes entreprises privées, sans jamais y avoir travaillé auparavant.

B) Allemagne : l'expérience professionnelle

En Allemagne, les compétences acquises lors de différents stages constituent un gage de confiance. Un certificat, appelé « Zeugnis », est délivré à l'issue du stage et rédigé par l'employeur qui précise les qualités, atouts et faiblesses du stagiaire, les missions accomplies, avec succès ou non. Il atteste du niveau de compétence du candidat et constitue une garantie pour les futurs employeurs. Ce Zeugnis a une importance considérable dans le parcours professionnel des Allemands.

La description de poste est également très importante en Allemagne. Il y figure les compétences requises et missions à effectuer qui constituent en quelques sortes une base pour recruter un

163 Agefi, www.agefi.fr ; cf. *Alternatives économiques*, n° 263, novembre 2007, p. 32.
164 Franck Seuret, « Il faut aussi réformer les grandes écoles », *Alternatives économiques*, n° 264, décembre 2007, p. 63.

nouveau collaborateur. Les candidats ne réalisent que les tâches qui y sont décrites. La prise d'initiatives au-delà du domaine de compétences défini pour le poste est mal considérée.

La sélectivité des diplômes est plus faible qu'en France et il n'existe pas (encore) de classement hiérarchique des universités allemandes. En Allemagne, on acquiert des compétences au sein même de l'entreprise. Les dirigeants d'entreprise, qui ont débuté en bas de l'échelle comme apprentis sans avoir fait d'études au préalable, ne sont pas rares (même si ce constat est à relativiser aujourd'hui). Ce système ne valorise pas la mobilité inter-entreprises. C'est l'image de l'alpiniste, s'opposant à celle du parachutiste français, qui caractérise l'ascension professionnelle des collaborateurs allemands dans une même entreprise. Les Allemands sont moins mobiles que les Français. Ils gravissent les échelons petit à petit dans la même entreprise et exercent diverses fonctions au cours de leur parcours professionnel. Le directeur connaît à fond l'entreprise lorsqu'il arrive à son sommet. La sociologue Bénédicte Bertin-Mourot explique que vingt ans dans la même entreprise y sont la preuve d'un fort capital confiance et d'expérience[165]. En Allemagne, il est nécessaire d'avoir suivi une carrière linéaire. L'expression « etwas von der Pike auf lernen » exprime bien l'idée d'apprendre un métier à partir de ses bases et de démarrer à un petit niveau pour pouvoir prétendre ensuite à des fonctions de direction.

La France et l'Allemagne prennent appui sur des critères différents pour recruter les nouveaux entrants ou faire évoluer une personne dans l'entreprise. La formation professionnelle est valorisée dans un pays et très dévalorisée dans l'autre. Le sociologue François Dubet écrit à ce sujet que « dans les pays scandinaves ou en Allemagne, la formation professionnelle a toujours été très valorisée, à la fois par le patronat et par les syndicats[166]. En France, au contraire, elle a toujours été considérée avec méfiance. Il n'y a pas si longtemps, dans les lycées professionnels eux-mêmes, on protestait contre la formation en alternance en entreprise, qui était perçue comme une manière de livrer la jeunesse au capitalisme »[167].

---

165 Michel Bauer, Bénédicte Bertin-Mourot, *Radiographies des grands patrons français : les conditions d'accès au pouvoir,* Paris, L'Harmattan, 1997 ; Ezra Suleiman, Henri Mendras (dir.), *Le recrutement des élites en Europe*, Paris, Éditions La Découverte, 1995.

166 « Ce système [d'apprentissage, de spécialisation précoce et de formation en alternance] garantit la fluidité du recrutement, mais ses effets vont bien au-delà et donnent le ton des relations sociales dans les entreprises, bien moins tendues que chez nous : "Nous avons des obligations vis-à-vis de nos salariés, d'autant plus quand ils ont commencé chez nous comme apprentis, explique par exemple Otto Hott, propriétaire de Sauter, une manufacture de pianos haut de gamme d'une soixantaine de personnes. Leur savoir-faire est indispensable et nous devons les protéger." En liant très tôt les jeunes au destin de l'entreprise, l'apprentissage contribue à la qualité du dialogue employeur-salarié. Lequel, au plus fort de la crise, a permis d'éviter les licenciements de masse » ; cf. Éric Wattez, « Les PME familiales allemandes créent des emplois à la pelle », capital.fr, 12.10.11, p. 4. URL : http://www.capital.fr/a-la-une/dossiers/les-allemands-mais-qu-ont-ils-de-plus-que-nous-633331/les-pme-familiales-allemandes-creent-des-emplois-a-la-pelle/%28offset%29/3

167 Thierry Pech, « École : un système très inégalitaire », *Alternatives économiques*, n° 294, septembre 2010, p. 47. Voir à ce sujet François Dubet, Marie Duru-Bellat, Antoine Vérétout, *Les sociétés et leur école*, Paris, Éditions du Seuil, 2010.

C) États-Unis : la notion de « compétence »

H. Mintzberg, en remettant en cause l'enseignement théorique du management dans les MBA aux États-Unis, décrit un mode de recrutement des managers semblable à celui en usage dans le système français. Les étudiants en management terminent leurs études jeunes. Après l'obtention d'un diplôme reconnu et valorisé par la société, ils se retrouvent dans le monde du travail sans expérience pratique préalable. La solution que le spécialiste du management préconise s'apparente en revanche au mode de fonctionnement allemand où l'on atteste d'une expérience professionnelle acquise pour beaucoup avant l'obtention du diplôme le plus élevé. En effet, près de la moitié des cadres allemands, toutes catégories confondues, ont acquis leur diplôme professionnel le plus élevé après leur entrée dans la vie active, la proportion française étant de 10 % à 18 %[168]. Aujourd'hui, la notion de compétence a remplacé celle de qualification[169]. Pour diriger une équipe ou exercer un poste à responsabilité, il faut témoigner de *soft skills* ou compétences sociales auxquelles appartiennent le savoir-être et le faire-savoir (savoir se vendre). Ces nouvelles compétences se sont ajoutées aux *hard skills*, compétences techniques ou « savoir-faire », et sont aujourd'hui très valorisées dans le management aux États-Unis, mais aussi et de plus en plus dans le reste du monde.

§ 2. Le recrutement des élites

A) En France

En France, les chefs des grandes entreprises sont issus, pour la plupart, de milieux aisés. Le philosophe, historien et sociologue britannique, Théodore Zeldin, écrit : « Si, en 1789, la France n'a pas réussi à éliminer l'aristocratie, c'est que la méritocratie qui l'a remplacée n'a pas aboli les privilèges et les pouvoirs héréditaires. L'aristocratie subsiste du fait que, malgré la guerre que l'État livre aux riches, ses hauts fonctionnaires eux-mêmes sont devenus une élite héréditaire »[170]. L'hérédité constitue ainsi, selon T. Zeldin, une particularité de la classe dirigeante française comparé aux autres pays. L'économiste français Thomas Philippon voit dans cette spécificité française un « capitalisme d'héritiers », privilégiant l'héritage direct (transmission successorale) ou

168 Jacques Pateau, *Une étrange alchimie, op. cit*., p. 221.
169 Philippe Zarifian, « L'évolution des modèles de GRH. De la notion de qualification à celle de compétence », *La gestion des ressources humaines*, Cahiers français, n° 333, pp. 8-13.
170 Theodore Zeldin, *Les Français*, Paris, Fayard, 1983, p. 182.

sociologique (reproduction sociale par le diplôme et le statut)[171]. Les propos de Monique de Saint Martin, directrice d'études à l'École des hautes études en sciences sociales (Centre d'étude des mouvements sociaux) rejoignent ceux de l'économiste : « La socialisation et la formation des membres des futures élites se réalisent pour une large part dans les familles. Les familles les plus aisées ou privilégiées se caractérisent par une "obsession de la transmission". Elles gèrent avec vigilance l'éducation, le choix des écoles et des filières, les alliances matrimoniales des enfants, les espaces de résidence et de rencontre, les relations »[172]. Pour l'économiste Louis Maurin, la société française est inégale, ce qui génère les inégalités scolaires. Selon lui, « avec la Nouvelle-Zélande, la France est le pays riche au sein duquel les origines sociales des élèves ont l'impact le plus fort sur leurs résultats ». Chômage, précarisation de l'emploi et instabilité influent sur la réussite scolaire des enfants des familles touchées par ces phénomènes. Les mauvaises conditions de travail (« surpeuplement du logement » par exemple) et le manque de moyens financiers, ne permettant pas à ces élèves issus des milieux modestes de bénéficier de cours privés, participent de leurs mauvais résultats à l'école. En outre, la « ségrégation sociale croissante au niveau des territoires » contribue à la pérennité de ces inégalités : les « bons » et « mauvais » élèves sont placés dans des établissements différents[173]. Le capital culturel[174] est également différent selon qu'on est issu d'un milieu de cadres ou d'un milieu ouvrier, ce qui a tendance à déterminer les perspectives de réussite à l'école ou à l'université. Ces inégalités des chances au départ conditionnent les chances de carrières[175]. Dans les années 1980, et selon T. Zeldin, les trois quarts des dirigeants des 200 plus grandes entreprises françaises étaient des fils de familles riches en France, un quart seulement étaient des fils de familles riches en Allemagne, alors que c'était le cas de moins d'un dixième aux États-Unis.

171 Thomas Philippon, *Le capitalisme d'héritiers*, Paris, Éditions du Seuil, coll. La République des Idées, 2007.

172 Monique de Saint Martin, « Méritocratie ou cooptation ? La formation des élites en France », *Revue internationale d'éducation Sèvres*, n° 39, septembre 2005, pp. 57-58.

173 Louis Maurin, « Pourquoi l'école française est-elle si inégalitaire ? », *Alternatives économiques*, Hors-série n° 88, 2e trimestre 2011, p. 32.

174 Selon le sociologue Pierre Bourdieu, la « sélection scolaire résulte du fait que l'école impose un arbitraire culturel (type de langage, de comportement, etc.) qui est conforme à l'habitus des catégories privilégiées. Les enfants des catégories les plus défavorisées du point de vue du capital culturel subissent une violence symbolique et sont éliminés sur la base de critères scolaires (notes, résultats aux examens). L'école joue donc un rôle de légitimation et de « naturalisation » des inégalités sociales en véhiculant les normes de la culture légitime » ; cf. Alain Beitone et. al., *Aide-mémoire. Sciences sociales*, Paris, Dalloz, 2007, pp. 283-284.

175 « Le modèle français des grandes écoles, fondé sur le concours d'entrée, se veut méritocratique. Cependant, la légitimation scolaire, le titre de "grande école" n'excluent pas [...] une origine sociale élevée. En outre, les différentes recherches menées aussi bien par les historiens sur les élites de la fin du XIXe siècle et du début du XXe siècle que par les sociologues mettent en évidence le fait qu'en France, cette origine sociale élevée, et mieux encore l'ancienneté de l'appartenance à la bourgeoisie, facilitent largement l'accès aux groupes dirigeants et la réussite professionnelle » ; cf. Monique de Saint Martin, « Méritocratie ou cooptation ? La formation des élites en France », *op. cit*., p. 61.

B) En Allemagne

Le sociologue Michael Hartmann s'est intéressé au « recrutement des dirigeants des grandes entreprises en Allemagne ». Il a remarqué que l'« homogénéité sociale de l'élite économique allemande [était] aussi importante que celle de l'élite française, alors qu'il n'y a en Allemagne aucune institution vouée exclusivement à la formation des élites »[176], contrairement aux résultats trouvés par T. Zeldin il y a trente ans. L'origine sociale des dirigeants déterminerait leur carrière et l'accès aux postes de direction dans les entreprises. Ces postes sont très majoritairement occupés par des individus issus de la bourgeoisie et de la haute bourgeoisie en Allemagne[177]. En effet, plus des quatre cinquièmes des dirigeants proviennent de la bourgeoisie et plus de la moitié sont issus de la haute bourgeoisie[178]. Ainsi, il semble que le mode de recrutement des élites en Allemagne ait changé en trente ans si l'on considère ces résultats et ceux du chercheur britannique.

D'après M. Hartmann, être titulaire d'un diplôme universitaire n'est pas suffisant aujourd'hui pour accéder aux postes de dirigeants d'une entreprise en Allemagne. Le diplôme va de soi. C'est l'« habitus »[179] qui détermine les carrières[180]. M. Hartmann a identifié quatre critères qui vont déterminer si la personne sera acceptée comme membre du directoire ou non : « Le degré de familiarité avec les codes vestimentaires et comportementaux, une large culture générale au sens de la culture bourgeoise classique, un esprit d'entreprise (avec la vision optimiste de l'avenir qui lui est nécessairement associée selon les dirigeants) ainsi que – et c'est l'élément le plus important – une présence et une attitude traduisant de la confiance en soi »[181]. Ces caractéristiques jouent un rôle décisif dans le recrutement des candidats issus de ces milieux bourgeois. La proximité avec les personnes investies du pouvoir de décision est ainsi déterminante pour être recruté et promu

176 Michael Hartmann, « Le recrutement des dirigeants des grandes entreprises en Allemagne. Une sélection sociale en l'absence d'institutions de formation des élites », in : Hervé Joly (dir.), *Formation des élites en France et en Allemagne*, Paris, CIRAC, 2005, p. 88.

177 « Les chances des enfants du monde ouvrier ou de la classe intermédiaire sont toujours supérieures à la moyenne quand l'intérêt de leurs concurrents issus de la bourgeoisie et de la haute bourgeoisie est plus faible. Comme ces derniers sont plutôt attirés par le pouvoir et les gros revenus que procurent les directions des entreprises […], la situation de concurrence est nécessairement moindre dans les autres domaines » ; cf. *Ibid*., pp. 96-97.

178 Michael Hartmann définit la bourgeoisie et la haute bourgeoisie comme suit : « La bourgeoisie rassemble les patrons, les cadres dirigeants, les hauts fonctionnaires, les professions libérales, les officiers supérieurs et les propriétaires fonciers ; la haute bourgeoisie, les grands patrons, les membres des directoires, les très hauts fonctionnaires, les généraux et les grands propriétaires fonciers » ; cf. *Ibid*., p. 85.

179 Pour Pierre Bourdieu, le concept d'« habitus » correspond à un « système de dispositions durables et transposables, structures structurées prédisposées à fonctionner comme structure structurante, c'est-à-dire en tant que principe organisateur et générateur de pratiques et de représentations qui peuvent être objectivement adaptées à leur but sans supposer la visée consciente de fins » ; cf. Alain Beitone et. al., *Aide-mémoire. Sciences sociales, op. cit*., p. 72.

180 « Il n'y a pas dans les universités d'habitus prédominant qui favoriserait les enfants de la bourgeoisie aussi fortement que dans l'économie ; l'habitus propre au monde scientifique orienté vers le savoir et la culture correspond de toute façon mieux aux enfants des milieux modestes que celui de l'« acteur sûr de lui » qui prédomine dans les directions d'entreprises » ; cf. Michael Hartmann, « Le recrutement des dirigeants des grandes entreprises en Allemagne. Une sélection sociale en l'absence d'institutions de formation des élites », *op. cit*., p. 96.

181 *Ibid*., p. 89. Voir aussi du même auteur : *Topmanager - Die Rekrutierung einer Elite*, Francfort/Main, Campus, 1996.

directeur. La confiance est accordée aux personnes qui se comportent de manière semblable à celles qui siègent déjà au directoire. L'extrait suivant est tiré d'un entretien conduit auprès d'un responsable allemand du service des ressources humaines de la filiale allemande de Total située à Berlin : « En règle générale, nous avons souvent affaire ici à des cadres dirigeants français issus d'écoles d'élite, qui de Henri IV à HEC, ont suivi une très bonne formation, une formation élitaire et que l'on reconnaît socialement à leur niveau de langue. Par exemple, les expressions comme : "J'ai la faiblesse de croire", on ne dirait jamais cela en allemand. Mais c'est ainsi qu'on reconnaît quelqu'un qui a un très haut niveau d'éducation »[182].

L'attention de ce directeur a été retenue par l'un des signes distinctifs de reconnaissance de l'élite sociale des dirigeants français du groupe dans lequel il travaille, il s'agit du niveau de langue qui distingue les personnes qui ont fait une grande école en France des autres. C'est une preuve rassurante pour le recruteur dans le sens où le nouvel entrant ne rencontrera a priori pas de difficulté d'intégration dans l'équipe de direction, l'origine sociale de ses membres étant similaire, même si les parcours et la formation ne le sont pas. L'« habitus », qui correspond à un système de dispositions acquises, est simultanément producteur de pratiques. C'est la cohérence des pratiques, des goûts, qui fait émerger l'« habitus ». Ce dernier constitue donc un code systématique, un principe unificateur qui va gouverner inconsciemment et implicitement les pratiques.

M. Hartmann cite, en s'appuyant sur un article issu de la *Frankfurter Allgemeine Zeitung* daté du 20 novembre 2001, le cas d'un licenciement d'un directeur allemand dont le comportement ne correspondait visiblement pas aux canons véhiculés par l'équipe dirigeante. Il s'agit du licenciement de Kajo Neukirchen de la direction de MG Technologies dont le « style de direction rude, parfois même brutal selon certains [était] une cause essentielle des résultats insatisfaisants de l'entreprise [et aurait dissuadé] les bonnes volontés »[183]. Autre exemple, l'article de la journaliste française, Caroline Michel, paru le 8 mars 2011 dans *Capital*. Il s'intitule : « Les petits secrets du patron d'Airbus, Tom Enders »[184]. Ce dernier était alors pressenti pour prendre la direction d'EADS. Dans cet article, sous couvert d'encenser le dirigeant allemand résidant à Toulouse, tout semble trahir une volonté de dénigrer son origine sociale en soulignant certains détails évocateurs. La journaliste commence son article en donnant des précisions sur le mobilier du bureau du

182 Entretien 28 : « Wir haben es in aller Regel damit zu tun, dass französische Führungskräfte, die hier sind, in aller Regel von Eliteschulen kommen, die von Henri IV bis HEC eine sehr harte Ausbildung, elitäre Ausbildung zum Teil genossen haben. Und die sich natürlich auch vielfach durch ihre Sprache sozial definieren. Und wenn man dann so Formulierungen mitunter hört : "J'ai la faiblesse de croire", das würde man im Deutschen ja nie sagen. Aber damit weiß man, das ist jemand, der hat ein sehr hohes Bildungsniveau ».

183 Michael Hartmann, « Le recrutement des dirigeants des grandes entreprises en Allemagne. Une sélection sociale en l'absence d'institutions de formation des élites », *op. cit.*, p. 90.

184 Caroline Michel, « Les petits secrets du patron d'Airbus, Tom Enders », capital.fr, 08.03.2011, pp. 1-2. URL : http://www.capital.fr/enquetes/hommes-et-affaires/les-petits-secrets-du-patron-d-airbus-tom-enders-581911

dirigeant allemand : « Longtemps, le patron d'Airbus a négligé de changer le mobilier de bureau légué par ses prédécesseurs. Mi-décembre, enfin, Tom Enders s'est résolu à troquer un inutile canapé en cuir contre une grande table de réunion… ». Les mots « troquer » et « inutile », ainsi que les points de suspension en fin de phrase, soulignent par la moquerie un manque de goût du dirigeant allemand qui semble préférer l'utile à l'esthétique et se distingue déjà des canons présentés par la classe dirigeante en France et en Allemagne. Les titres mis en gras dans l'article sont tout à fait provocateurs : « Son passé de berger allemand », expression employée ici pour introduire des informations sur l'enfance modeste de T. Enders, son lieu de résidence dans un village et le métier exercé par son père (cordonnier et berger) ; « Sa gestion musclée des crises », que la journaliste associe à l'expression « mettre les mains dans le cambouis », le travail manuel étant mal considéré en France ; « Ses exploits à la Stallone » et le détail selon lequel T. Enders serait un « amateur de film d'action », ont pour objectifs de le ridiculiser et d'insister sur son manque de culture classique et son goût pour la culture populaire ; « Ses méthodes jugées brutales » et l'information sur le « tempérament colérique » du dirigeant, expriment la vulgarité et un manque de savoir-vivre ; « Sa campagne électorale très discrète » tranche avec le critère de reconnaissance de l' « habitus » bourgeois le plus important identifié par M. Hartmann, c'est-à-dire « une présence et une attitude traduisant la confiance en soi ». Tout au long de l'article, il est reproché en filigrane au dirigeant, de ne pas appartenir à l'ethos de la classe dirigeante, de ne pas « faire partie de la même écurie ».

Être issu d'une famille bourgeoise facilite l'accès aux fonctions dirigeantes, du fait d'importants réseaux de relations et d'un meilleur accès à l'information. En outre, une situation financière confortable facilite les choix d'orientation professionnelle. Il est certain que le risque de se fourvoyer dans une formation ne représente pas les mêmes enjeux pour un individu issu d'un milieu aisé que pour un individu issu d'un milieu modeste. Il existe ainsi une similitude entre les systèmes français et allemand concernant le recrutement des dirigeants dans les grandes entreprises, l'origine sociale étant déterminante.

C) Aux États-Unis

Le professeur Romain Huret s'est intéressé au « recrutement des élites aux États-Unis au XXe siècle »[185]. La sélection des élites commence avant l'entrée dans la vie active. Le mode de recrutement des étudiants à l'université conditionne leurs perspectives d'avenir, l'intervention de l'État et l'octroi de bourses d'études également. R. Huret écrit que les « efforts entrepris pour mettre en œuvre une politique de prise en charge financière afin que tout étudiant puisse obtenir les bourses nécessaires à la poursuite de sa scolarité » et dont le principe a été adopté peu à peu par toutes les grandes universités, ont été abandonnés par un grand nombre d'entre elles ces dernières années. Selon le prix Nobel d'économie John Kenneth Galbraith, l'université américaine est passée d'un recrutement aristocratique à un recrutement méritocratique dans les années 1960. T. Zeldin écrivait dans les années 1980 que moins d'un dixième des dirigeants des 200 plus grandes entreprises aux États-Unis étaient des fils de familles riches. Il s'agit du résultat de la mise en place d'un système favorisant la méritocratie[186]. La démocratisation de l'enseignement supérieur, dont le processus de recrutement était fondé sur des tests d'intelligence (QI), a généré une massification de ses institutions, entraînant dans les années 1980 une forte concurrence entre les universités et compliquant l'accès aux meilleures d'entre elles[187], renforçant en outre, le poids des réseaux familiaux. Cette massification s'est accompagnée, vers le milieu des années 1960, d'une politique de discrimination positive, l'*Affirmative action*. L'objectif était d'élargir le recrutement. Les tests d'intelligence firent l'objet de critiques toujours plus virulentes. Après les avoir encensés dans un premier temps, car ils avaient remplacé l'unique sélection sur dossier et mettaient fin au système ségrégationniste des quotas, on leur reprochait à présent de favoriser la reproduction sociale en raison de pré-requis intellectuels et linguistiques inégaux du fait de l'origine sociale des étudiants, répondant plus ou moins aux canons véhiculés par l'université et transmis par les enseignants.

Le projet de l'*Affirmative action* a rencontré de plus en plus d'opposition, les parents ne souhaitant pas voir leur enfant pénalisé par ce système. Ainsi, en 1978 une proposition (« la proposition 13 ») obtient la majorité pour mettre un terme à l'interventionnisme politique, ce qui entraîne une diminution de l'apport financier de l'État pour l'éducation à un moment où les frais d'inscription dans les universités augmentent considérablement. On est bien loin de la loi *National Defense Education Act* votée en 1958 qui accordait des bourses pour quatre ans aux étudiants, visant à éliminer les inégalités structurelles du système universitaire. En outre, on assiste à une « création

185 Romain Huret, « Le recrutement des élites aux États-Unis au XXe siècle », in : « La formation des élites », *Revue internationale d'éducation Sèvres*, n° 39, septembre 2005, pp. 25-36.

186 Selon Romain Huret, le terme méritocratie a été inventé par Michael Young en 1958 ; cf. *Ibid*., p. 26.

187 Les universités les plus prestigieuses comme Yale, Princeton et Harvard sont situées dans le Nord-est du pays, en Nouvelle-Angleterre.

d'un marché de la préparation aux tests », ne faisant que raviver les clivages sociaux auxquels le système voulait mettre fin. Les frais d'inscription à l'université constituent ainsi un obstacle rédhibitoire pour beaucoup de jeunes américains souhaitant faire des études et les terminer. Dans ce système, très inégalitaire, les jeunes issus des milieux les moins favorisés et souhaitant faire des études, ont recours à l'emprunt et/ou sont obligés de travailler pendant leurs études, la famille n'ayant pas les moyens de les aider à ce niveau. En effet, il est préférable de faire partie d'un réseau pour obtenir un tuteur, et bénéficier des meilleures conditions pour réussir ses études à l'université comme c'est le cas à Yale, Princeton ou Harvard. L'inégalité des chances au départ, due au critère financier, tend ici encore à surdéterminer les carrières. D'après R. Huret, l'« université américaine ne joue plus son rôle d'ascenseur social et renforce le capital culturel et social des élites ». En outre, la « pratique de la préférence familiale se prolonge dans le monde du travail ». Pour le sociologue Mark Granowetter, c'est le réseau familial et universitaire qui facilite l'obtention d'un premier emploi[188]. R. Huret souligne également la pratique du népotisme aux États-Unis et qui consiste à privilégier les proches par la pratique du favoritisme. Celle-ci était très visible au sein de l'administration de l'ancien président George W. Bush (Jr.)[189] .

En France et aux États-Unis, la sélection des élites a lieu très tôt contrairement à l'Allemagne. Les systèmes universitaires et de formation des élites contribuent à une reproduction sociale des dirigeants dans les entreprises et ce sont les réseaux de relations universitaires ou le réseau familial qui conditionnent le parcours universitaire et professionnel des jeunes. En Allemagne, le processus de recrutement dans les entreprises, fondé sur un « habitus » bourgeois, favorise également les candidats issus des classes sociales les mieux dotées financièrement. Ainsi, les dirigeants en Allemagne, en France et aux États-Unis sont issus de milieux aisés. Il existe donc des similitudes dans le processus de recrutement des élites dans ces trois pays, l'origine sociale étant le facteur principal déterminant les carrières et qui s'apparente au « capitalisme d'héritiers » souligné par T. Philippon, qui semble ne pas être une spécificité uniquement française.

188 56 % des premiers demandeurs ont obtenu leur premier emploi grâce à ce réseau ; cf. Mark Granowetter, *Getting a job : A study of Contacts and Careers*, Cambridge, Harvard University press, 1974, cité par Romain Huret, « Le recrutement des élites aux États-Unis au XXe siècle », *op. cit*., p.35.

189 Faisaient partie de l'administration de l'ancien président américain Georges W. Bush Jr. : les fils de Strom Thurmond, d'Antonin Scalia, de Michael Powell, de Dick Cheney et de William Rehnquist ; cf. Romain Huret, « Le recrutement des élites aux États-Unis au XXe siècle », *op. cit*., p. 36.

Section III. P. D'Iribarne : contextes nationaux de gestion

Les dimensions culturelles, auxquelles se sont intéressés E. T. Hall et G. Hofstede, recouvrent des réalités différentes car elles sont perçues et interprétées différemment selon le pays. La chercheuse Sylvie Chevrier écrit que « tout individu procède à chaque instant à une interprétation personnelle de situations particulières en se référant à des concepts partagés. Ce sont les concepts partagés qui servent de contexte d'interprétation qui constituent la culture d'une communauté »[190]. Ainsi, les travaux menés par P. d'Iribarne permettent de distinguer trois styles de management reposant sur trois contextes nationaux de gestion différents au sein de la firme multinationale Pechiney[191]. Ces différents styles de management s'expliquent par trois logiques différentes en France, aux États-Unis et aux Pays-Bas. Le contexte d'interprétation français repose sur une « logique de l'honneur », le contexte d'interprétation néerlandais sur une « logique du consensus » et celui des États-Unis sur une « logique du contrat »[192]. Ces trois logiques présentent différentes formes de régulation des rapports sociaux qui sont visibles dans les rapports d'autorité, dans les manières de gérer les conflits et dans les processus de décision qui sont les mêmes en société et dans les entreprises appartenant à ces sociétés[193]. L'identification des formes de régulations des rapports sociaux permet de savoir quelles méthodes de management appliquer en fonction de la culture nationale et de la situation.

Ces trois contextes d'interprétation (néerlandais, français, américain), correspondant à trois logiques différentes, peuvent être élargis à plusieurs pays, appartenant à des aires culturelles distinctes. Ainsi, la conception de l'univers néerlandais peut être élargie à l'Allemagne, la Scandinavie (Norvège, Suède) et la Suisse alémanique. La conception américaine peut être élargie à l'univers britannique. La troisième conception, française, peut être assimilée à un univers latin (France, Espagne, Italie, Portugal, Roumanie, Suisse francophone, Amérique latine, Belgique wallonne). Il s'agit ici d'aires culturelles européennes ou issues de cultures politiques européennes (ce qui est le cas des ressortissants des pays situés sur le continent américain). Ces cultures présentent des valeurs ou références universelles, communes. Ces valeurs font toutefois l'objet d'interprétations différentes. C'est ainsi que le concept de liberté, placé au cœur de ces différentes cultures, y est compris différemment. La volonté de limiter l'arbitraire des dirigeants constitue par exemple une valeur commune à ces différentes aires. La manière d'appréhender cette valeur varie cependant d'une culture à l'autre. Ces trois contextes d'interprétation expriment en effet trois conceptions de

190 Sylvie Chevrier, *Le management interculturel, op. cit*., p. 64.

191 Philippe D'Iribarne, *La logique de l'honneur*, Paris, Éditions du Seuil, coll. Points, 1989 ; Philippe D'Iribarne, *L'étrangeté française*, Paris, Éditions du Seuil, coll. Points, 2006 ; Philippe d'Iribarne et. al., *Cultures et mondialisation*, Paris, Éditions du Seuil, 2002 ; Philippe d'Iribarne, « Entre rationalité gestionnaire et diversité des cultures politiques : blocages de communication dans l'entreprise », *op. cit*., 2002.

192 Jean-Louis Magakian et. al., *50 fiches pour aborder la gestion stratégique des ressources humaines, op. cit.*, p. 173.

193 Sylvie Chevrier*, Le management interculturel*, *op. cit*., p. 75.

la liberté, qui sont compréhensibles à travers les différents modes de régulation des rapports sociaux évoqués (mode de résolution des conflits, rapports d'autorité et processus de décision)[194].

§ 1. Une France inégalitaire : la « logique de l'honneur »

Le contexte d'interprétation français repose sur une « logique de l'honneur » qui renvoie à un système de classes conférant aux individus un statut social déterminé par le rang qu'ils occupent dans la société. Ce système tire son origine de l'organisation de la société en trois ordres depuis le Moyen-Âge : clergé, noblesse, tiers-état. Le clergé et la noblesse sont entretenus par le tiers-état qui travaille, et ainsi exerce des activités économiques pour financer les fonctions de services publics des deux premiers ordres, le clergé étant chargé de l'éducation et de l'instruction publique, la noblesse ayant pour mission de faire la guerre pour défendre la nation, et ainsi d'y assurer la paix. Seul le tiers-état paie des impôts, le clergé et la noblesse, soumis toutefois aux devoirs incombant à leur état (verser son sang pour ce qui est de la noblesse par exemple), jouissent de privilèges. Les deux premiers ordres exercent ainsi des fonctions dites nobles car non lucratives. Les activités économiques renvoient quant à elles à une logique matérialiste. Le travail est donc perçu comme une activité vile du fait de la condition servile du tiers-état. Alors qu'en France, toute activité professionnelle est interdite à la noblesse, sous peine d'être destituée et de déchoir de sa condition, la noblesse, dans des pays comme l'Allemagne ou encore la Suisse, peut exercer des activités professionnelles, rémunérées. Ainsi le travail et le matérialisme ne sont pas considérés comme méprisables dans ces pays. Le système féodal en France, organisé en trois ordres, auxquels se sont substitués avec le temps l'aristocratie, la bourgeoisie et la roture sous l'Ancien Régime, persiste aujourd'hui mais sous une autre forme. Elle est visible dans les entreprises à travers la configuration « manager-employé-ouvrier »[195].

La notion typiquement française de cadre correspond à une catégorie socioprofessionnelle (CSP). Les CSP n'existent pas à l'international et constituent ainsi une typologie spécifiquement française. Elles ont pour objet de classer l'ensemble de la population en un nombre restreint de catégories représentant chacune une certaine homogénéité sociale[196]. Le terme « manager » (mobile, flexible et adaptable) s'impose aujourd'hui. La mondialisation de l'économie a fait des cadres français des managers. Christophe Falcoz, chercheur en sciences de gestion, parle d'une « mutation profonde de

194 *Ibid*., pp. 90-93.
195 Jean-Louis Magakian et. al., *50 fiches pour aborder la gestion stratégique des ressources humaines, op. cit*., p. 173.
196 Gilles Bressy, Christian Konkuyt, *Aide-mémoire, Management et économie des entreprises*, Paris, Dalloz, 2008, p. 64.

ce groupe professionnel » et des « transformations des facettes du métier de cadre »[197].

L'expression française « il n'y a pas de sot métier » s'applique bien mieux à l'univers allemand qu'à l'univers français. En Allemagne, chaque métier est honorable. En France, comme l'a souligné P. d'Iribarne dans *La logique de l'honneur*[198] ou encore dans *L'étrangeté française*[199], il existe des métiers et des tâches perçus comme dégradants. Ce que P. d'Iribarne qualifie de « vil » et de « commun » s'oppose ainsi aux activités jugées « nobles » et « glorificatrices ». Cette manière de concevoir le monde relève d'un mépris pour les classes populaires. Ces dernières, tout aussi imprégnées de ce système inégalitaire, cherchent à s'élever dans l'échelle sociale pour atteindre l'idéal ambitionné par les classes privilégiées, ce qui les amènent à penser, elles aussi, en termes de privilèges et par conséquent de classes. S. Chevrier écrit : « La révolution a aboli les ordres dans leur forme ancienne, mais n'a pas balayé la conception fondamentale de la société organisée en groupes sociaux hiérarchisés »[200]. Le clientélisme, qui consiste à élargir sa clientèle par des moyens démagogiques, constitue une particularité bien française. Le journaliste John Paul Lepers écrit que « pratiqué à droite comme à gauche, le clientélisme est une véritable plaie de notre République […]. Bizarrement, cette coutume, autrefois appelée "indulgence", plus proche de l'attribution de privilèges que du fonctionnement démocratique, est en quelque sorte acceptée comme une médiocrité nécessaire par une grande partie de la classe politique comme par de nombreux citoyens. Pourtant, la pratique semble particulièrement développée »[201]. Dans le cadre de l'entreprise, l'évocation des privilèges (dans l'objectif de les écarter) est tout à fait déconcertante pour des Allemands qui sont amenés à travailler avec des Français[202].

L'exemple suivant est particulièrement illustratif de la présence du clientélisme en France. Lors de la présentation du programme de la liste des élus sortants quelques jours précédant les élections municipales d'une petite ville de Charente-Maritime, l'ancien maire de la commune souhaitant reconduire son mandat, commença son discours en précisant qu'« il n'y aura[it] pas de privilèges

197 Falcoz Christophe, *Bonjour les managers, adieu les cadres !*, Paris, Éditions d'Organisation, 2003.
198 Philippe D'Iribarne, *La logique de l'honneur, op. cit.*, 1989.
199 Philippe D'Iribarne, *L'étrangeté française, op. cit*., 2006.
200 Sylvie Chevrier, *Le management interculturel, op. cit*., p. 76.
201 John Paul Lepers, Thomas Bauder, *Madâme : Impossible conversation*, Paris, Privé, 2006, p. 109.
202 Jacques Pateau relate le déroulement d'une réunion dans une société franco-allemande : « Le PDG français présentait à tous ses collègues du premier niveau hiérarchique quelques principes qu'il préconisait pour la joint-venture binationale. La formulation "pas de privilèges" figurait parmi les valeurs-clés proposées ; elle entraîna immédiatement une certaine surprise du côté des interlocuteurs allemands. L'un ne comprenait pas le sens de cette formule, l'autre n'en voyait pas l'intérêt, demandant si ce qui lui était dû, par rapport à sa fonction et à son poste, était anormal (voiture de fonction, salaire, taille du bureau). Il trouvait superflu d'évoquer un sujet qui était naturellement réglé dans sa logique fonctionnelle allemande et reposait sur un consensus. Logique profondément communautaire : pas de revendication égalitariste, mais chacun accomplissant une tâche précise, par rapport à une norme intériorisée par tous. Du côté français, le PDG, personnellement épris d'égalité et de justice, affirmait solennellement son refus de la dérive monarchique, et cherchait à protéger par avance sa société contre ce risque : l'absence de privilèges devait faire partie des valeurs fondamentales du groupe » ; cf. Jacques Pateau, *Une étrange alchimie, op. cit.*, p. 196.

mais que des obligations au sein de la mairie ». Le seul fait de le préciser souligne l'utilisation courante du clientélisme et donc le recours aux privilèges. Certes, il existe, particulièrement en France, des résistances et des protestations contre les inégalités (grèves, manifestations de tous ordres). La revendication est toutefois pour beaucoup une volonté d'accéder aux mêmes droits et privilèges que les classes dites « supérieures ». Inconsciemment, les classes populaires contribuent à la reproduction de ce système d'élites. J. Pateau écrit qu'« en France […], plus de deux siècles après 1789, l'égalité est toujours un mythe fondateur, jamais un principe acquis ». La liberté et le pouvoir reposent en France sur la maîtrise de la culture des classes dites « supérieures », que le système méritocratique tend à reproduire du fait de l'origine sociale des individus dotés inégalement en capital culturel[203]. Les personnes qui en sont le mieux dotées sont celles qui obtiennent les meilleurs résultats à l'école, en raison de la langue parlée dans les institutions scolaires, qui est celle parlée dans les milieux favorisés. Ces personnes occupent les fonctions dirigeantes du pays. Dans les entreprises, une certaine distance existe entre les collaborateurs situés à des niveaux hiérarchiques différents. Chacun est conscient des devoirs qui incombent à sa « caste » ou à son « état ». Les problèmes de coordination résultent ainsi de la certitude des individus de l'étendue de leur champ de responsabilité professionnelle. La réponse à ces problèmes de coordination sont les « ajustements informels » entre individus. Par conséquent, la qualité des relations interpersonnelles n'est pas liée au rang mais au lien personnel. Ces liens facilitent la communication entre services ou départements dans l'entreprise.

Le rapport au travail relève en France du domaine de l'affectif. Les individus s'identifient à leur travail, ce qui rend la dissociation entre la personne et son travail ténue. Ainsi, critiquer le travail d'une personne revient à critiquer la personne elle-même, ce qui explique la violence des altercations verbales en cas de conflits. Chacun, sous couvert de défendre son travail, cherche à se défendre personnellement et veut imposer son point de vue. Il existe toutefois des limites à respecter. P. d'Iribarne parle de « devoir de modération »[204]. Celui ou celle qui reste sur ses positions et dont les revendications vont à l'encontre de l'intérêt général, sera qualifié de vulgaire. Le chef joue le rôle d'arbitre et c'est à lui de trancher en dernière instance.

Le système français se caractérise par une libre allégeance à un pouvoir qui incarne ce qui est grand. L´homme libre exprime librement son avis, même s'il s'oppose à la majorité, en respectant toutefois certaines limites. Le management en France est ainsi influencé par une « logique de l'honneur », qui tire son origine de *La société de cour* [205], dans laquelle il faut se distinguer des autres et se faire

203 Pierre Bourdieu, *La distinction. Critique sociale du jugement*, Paris, Éditions de Minuit, 1979.
204 Sylvie Chevrier, *Le management interculturel, op. cit.*, pp. 78-79.
205 Norbert Elias, *La société de cour, op. cit.*

remarquer par ses pairs et ses supérieurs en faisant preuve d'éloquence et de panache[206]. Le philosophe et sociologue Jacques Demorgon, spécialiste de l'interculturalité franco-allemande, fondateur d'une méthode interdisciplinaire destinée à faire avancer la connaissance en matière de structure des relations entre la France et l'Allemagne, a défini quatre courants culturels issus de l'histoire européenne[207]. Il associe la France aux cultures royales-impériales. Plus précisément, la France (comme l'Allemagne d'ailleurs) est une culture « nationale-marchande », engendrée par une stratégie royale-impériale[208] .

§ 2. Les États-Unis et l'univers britannique : la figure du propriétaire et la logique du contrat

L'esprit de la société américaine trouve son origine dans les communautés de marchands puritains qui ont émigré, majoritairement au XVIIe siècle, de l'Angleterre vers les États-Unis. Les rapports marchands reposent sur l'établissement de contrats entre les personnes. L'engagement au contrat est libre, basé sur le consentement mutuel et motivé par un intérêt particulier. On se plie à la loi qui régit les relations. Ces relations contractuelles, fondées sur des règles juridiques, garantissent l'égalité entre les personnes. Ainsi, le cadre du contrat précise les relations de subordination à l'intérieur même du contrat. Chaque rôle est rempli selon les exigences du contrat, qui constitue la référence et guide l'action de chacun. Le chef fixe les objectifs et contrôle le travail accompli tout en jugeant de sa qualité. Le subordonné doit rendre des comptes à son chef, tel un fournisseur qui doit satisfaire aux attentes d'un client. Le contrat limite l'arbitraire. Une décision jugée injuste (*unfair*) peut faire l'objet d'une contestation grâce à un système de procédures qui s'avère parfois très lourd, mais qui constitue une manière de tempérer les conflits au sein de la relation contractuelle et ainsi garantit « l'équité de traitement »[209]. Les rôles, droits et devoirs des parties au contrat, limités au cadre du contrat, sont certes différents, mais ne portent pas atteinte à l'égalité des personnes. D'ailleurs, dans la société américaine, des dispositifs sont prévus pour éviter les déséquilibres en termes de pouvoir entre les plus forts et les plus faibles, qui sont protégés par la loi (exemple du droit de la concurrence, des pratiques anticoncurrentielles et des lois antitrusts)[210]. Le

206 Voir le film de Patrice Leconte (réalisateur), Rémi Waterhouse (scénario), Ridicule, Film, 102 minutes, Cinéa, Epithète Films, France 3 Cinéma, StudioCanal, Polygram Audiovisuel, Sofica Investimage 4 (sociétés de production), 1996.

207 Il s'agit des « cultures tribales et communautaires », des « cultures nationales-marchandes », des « cultures royales-impériales », et de la « culture informationnelle mondiale ».

208 Jacques Demorgon, *Complexité des cultures et de l'interculturel*, Paris, Anthropos, 1996, p. 14 ; Juliette Sméralda, « l'Enseignement et la recherche interculturelle. Essai d'approche comparée France-Allemagne », *Revue d'Allemagne et des Pays de langue allemande*, T. 37, 3-2005, pp. 319, 325 ; Jacques Pateau, *Une étrange alchimie, op. cit*., pp. 157-158.

209 Sylvie Chevrier, *Le management interculturel, op. cit.,* p. 82.

210 *Ibid*., p. 81.

système culturel anglo-saxon correspond ainsi aux « cultures nationales-marchandes »[211].

Les communautés de marchands puritains étaient fondées sur des principes religieux et moraux. Le puritanisme fait référence à un mouvement protestant à l'époque de la fondation de la société américaine. Le principe de communauté morale a perduré dans une société devenue laïque. L'appartenance au groupe, à une même communauté, passe par le partage de valeurs morales, sur lesquelles les membres de la communauté s'appuient, et qui constituent un guide des comportements corrects à adopter (exemple des chartes éthiques et des projets d'entreprise)[212]. La morale ne s'oppose pas à la réussite de l'entreprise, contrairement au fonctionnement des entreprises en France. Le respect des valeurs morales sert les intérêts de l'entreprise. Aux États-Unis, la figure du propriétaire qui cherche à faire fructifier son bien est valorisée. La réussite et l'argent sont mis en avant sans que cela soit mal considéré[213].

« Un homme libre se rend serviteur et valet d'un autre, en lui vendant, pour un certain temps, son service, moyennant un certain salaire »[214], telle est la conception de l'homme libre dans le monde anglo-saxon. C'est ainsi la figure du propriétaire, libre de négocier les conditions de tout engagement dans une action commune, assuré de voir le juge veiller au respect des contrats où il s'est engagé, qui fait référence. C'est en tant que « propriétaire de lui-même », et pas seulement de ses biens, que chacun peut être dit libre.

§ 3. Allemagne et pays d'Europe du Nord : le groupe et la logique du consensus

Dans les pays d'Europe du Nord, et notamment aux Pays-Bas, le rôle du chef est d'écouter, d'expliquer, de convaincre ses employés. Toute décision importante est prise à l'issue d'une discussion avec les personnes concernées. Chacun a droit à la parole, doit rendre des comptes sur son travail et se laisse contrôler. Ce processus aboutit à un accord sous forme de compromis. Ce mode de fonctionnement renvoie au « principe de démocratie par consensus »[215], caractéristique de la vie politique dans les pays d'Europe du Nord comme les Pays-Bas. Ce pays est composé de provinces qui, dès l'origine, possèdent chacune une voix lors de la prise de décisions à l'unanimité. L'égalité passe par un rejet de la domination du fort sur le faible, de la majorité sur la minorité et

211 Jacques Demorgon, *Complexité des cultures et de l'interculturel, op. cit.*
212 Sylvie Chevrier, *Le management interculturel, op. cit*., p. 83.
213 Philippe D'Iribarne, *L'étrangeté française, op. cit.,* p. 112.
214 John Locke*, Two Treatises of Government* (1690), Cambridge University Press, Peter Laslett, 1960 ; traduction française par David Mazel, limitée au deuxième traité, *Traité du gouvernement civil* (1728), § 85, Paris, Garnier-Flammarion, 1992, p. 204.
215 Sylvie Chevrier, *Le management interculturel, op. cit*., p. 84.

donc par une « pilarisation »[216] de la société. P. d'Iribarne explique que le style suédois en entreprise traduit une volonté d´*empowerment* de la base[217]. Chaque décision doit être prise au niveau le plus bas pour obtenir un consensus[218].

La pratique du consensus présente des dérives. Il faut du temps pour arriver à s'accorder avec tout le monde dans le cadre d'une concertation. Un changement de direction, un événement imprévu, s'avèrent ainsi difficiles à gérer en raison du temps que représente une nouvelle confrontation des points de vue dans l'objectif d'un nouvel accord par consensus. Un autre point concerne la pression du groupe. Le groupe suédois, auquel le sociologue P. d'Iribarne s'est intéressé, partage des valeurs qui constituent des références communes aux membres du groupe. Ces références trouvent une illustration dans la vision de ce que doit être un produit propre au groupe, et inversement, de ce qu'il ne peut pas être. L'importance accordée à ces références partagées par le groupe peut, en cas de divergence de vue, entraîner l'exclusion de celui qui ne partage pas ces valeurs communes. Ainsi la pression du groupe remplace la pression de la hiérarchie que l'on connaît en France. La peur de l'exclusion peut expliquer l'absence de désaccord qui se traduit parfois à son tour par des attitudes de retrait (exemple de l'absentéisme dans les entreprises[219]).

Aux Pays-Bas, et plus largement en Europe du Nord, c'est la figure de celui qui gère en commun avec ses pairs les affaires de la communauté, qui a voix au chapitre dans les décisions communes s'imposant à ses membres, qui prime. La conception de l´homme libre en Suède, aux Pays-Bas, en Allemagne, est celle d´un homme qui a part aux décisions collectives au sein d'un groupe de pairs[220]. Pour le philosophe et sociologue Ernst Troeltsch, la « liberté de l'Allemand est discipline voulue, avancement et développement du moi propre dans un tout et pour un tout »[221]. Ce mode de fonctionnement renvoie à l'un des quatre courants culturels identifiés par J. Demorgon, il s'agit des « cultures tribales ou communautaires » qui ont subsisté plus longtemps qu'en France, du fait du « limes » ou frontière érigée pour marquer la séparation entre le monde barbare et l'empire romain. Par conséquent, les « centralisations royales »[222] n'ont pas pénétré les territoires des Germains, ni pu les influencer de manière significative, en raison des frontières situées au nord de l'Empire romain (le long des actuels Danube et Rhin). Le morcellement des territoires allemands en une

216 Philippe d'Iribarne*, La logique de l'honneur, op. cit.*, 1989.

217 Philippe d'Iribarne et. al., *Cultures et mondialisation, Gérer par-delà les frontières, op. cit.,* pp. 91-118 ; Philippe d'Iribarne, « Entre rationalité gestionnaire et diversité des cultures politiques : blocages de communication dans l'entreprise », op. cit.

218 Philippe d'Iribarne et. al., « Comment s'accorder. Une rencontre franco-suédoise », in : « Chapitre IV » , *Cultures et mondialisation, Gérer par-delà les frontières, op. cit.*

219 Sylvie Chevrier, *La management interculturel, op. cit.,* p. 84.

220 Philippe d'Iribarne, *L'étrangeté française, op. cit.,* p. 28.

221 Ernst Troeltsch, *« Die deutsche Idee der Freiheit »* (1916), traduit par Louis Dumont dans *L'idéologie allemande*, Paris, Gallimard, 1991, p. 61.

222 Jacques Demorgon, *Complexité des cultures et de l'interculturel, op. cit.,* p. 306.

multitude de comtés, duchés et principautés constitue ainsi le fondement des organisations communautaires, favorisant les relations de proximité entre les membres de la communauté (Gemeinschaft) et le chef.

Alors qu'en France, l'État est chargé de veiller à la sécurité des habitants, en territoires germaniques, c'est le fait d'appartenir à une communauté qui assure la sécurité de ses membres. Le chef protège les membres de la communauté comme un père de famille protège sa maison. Il assume la responsabilité des erreurs commises par les membres de son groupe. Le chef est élu dans le cadre de la communauté qui constitue une organisation localisée où la distance entre le chef et les membres du groupe est courte. Le groupe contrôle ses membres et veille au respect des règles instaurées pour le bien de la communauté. L'autorité est d'autant mieux intériorisée que les membres de la communauté s'identifient à elle, puisqu'ils ont élu leur chef de manière collégiale. J. Pateau écrit que l'« autorité intériorisée ne prédispose pas à la révolte ». À chaque membre de la communauté est dévolue une fonction précise, un domaine, dans lequel il doit se montrer compétent et participer au bon fonctionnement du groupe. Tout domaine de compétence connaît cependant des limites. Chaque membre est ainsi spécialiste d'un domaine bien défini et contribue de cette façon au progrès de la communauté. Cette logique communautaire a perduré et se caractérise par une autorité de proximité, « intériorisée, fonctionnelle et spécialisée », que l'on retrouve aujourd'hui dans les entreprises.

Le territoire allemand restera morcelé, les États régionaux refusent en effet de se soustraire à un pouvoir central, ce qui a pour conséquence un « enracinement géographique fort »[223]. L'extrait d'entretien suivant, conduit auprès d'une femme chef de service allemande, employée dans la filiale du groupe Total à Berlin, témoigne de cet « enracinement géographique fort » du côté allemand : « En France, ils ne rencontrent pas le même problème pour aller travailler dans une autre ville ou pour déménager ou ce genre de choses. C'est mon sentiment. Les Allemands sont un peu plus enracinés et ils ont toujours des difficultés à quitter leur maison et à partir à l'aventure. Cela a changé bien sûr, beaucoup le font. J'ai quand même l'impression que les Français sont un peu plus ouverts à ce niveau. Les Allemands finissent toujours pas revenir. Et j'ai pu le constater en ce moment avec les fusions. Il est très difficile de faire partir les gens de Düsseldorf pour venir à Berlin. Vous trouverez ici peut-être une poignée de Düsseldorfois. J'en ai croisé deux tout à l'heure en bas : "Ce n'est pas une ville ici, nous voulons rentrer chez nous !" Pour moi c'est un peu typiquement allemand de rester attaché à ses racines »[224].

223 Jacques Pateau, *Une étrange alchimie, op. cit.,* pp. 159, 163,165.

224 Entretien 26 : « In Frankreich haben sie auch nicht so ein Problem damit, mal in einer anderen Stadt zu arbeiten oder umzuziehen oder irgendwie so Sachen zu machen. Das ist so mein Gefühl. Die Deutschen sind schon so ein bisschen verwurzelter

J. Pateau explique que l'« Empereur du Saint-Empire romain germanique choisi par les Princes Électeurs ne parviendra jamais à leur imposer totalement son hégémonie. En conséquence, le territoire restera constamment morcelé en multiples États. L'identification à cette unité de dimension plus humaine, et souvent à son « prince », restera forte pour chacun de ses habitants »[225]. On peut y voir également l'origine de la formation des PME en Allemagne aujourd'hui qui constituent la force du tissu industriel de ce pays. Les PME allemandes constituent des entreprises à taille humaine, nombreuses et dont le succès leur confère une réputation qui n'est plus à faire en Allemagne. Cette configuration de territoires morcelés a ainsi amené les États allemands à s'associer dans le cadre d'alliances et de diverses confédérations pour donner plus de portée à leurs actions et se soutenir en cas de difficultés. Ces associations devaient se mettre d'accord entre elles, trouver des compromis, pour pouvoir coopérer. C'est ainsi que la pratique du consensus a vu le jour dans le monde germanique.

Le protestantisme était très présent dans la partie Nord de l'Allemagne et particulièrement dans les villes hanséatiques, célèbres pour leurs activités de commerce. Faire de l'argent est ainsi valorisé dans ces sociétés protestantes où l'individu est rendu responsable devant Dieu[226]. Les fruits de son travail ont pour fin de servir Dieu, sans intermédiaire (le clergé est écarté). L'ardeur et l'application au travail (Arbeitseifer, Tüchtigkeit, Fleiß) sont des valeurs fondamentales en Allemagne. La richesse acquise par le travail est un signe distinctif et valorisant dans la société allemande comme américaine. Par conséquent, les valeurs qu'elles prônent apparaissent sur ces points plus proches entre elles que celles valorisées par la société française. L'Allemagne et la France, pays limitrophes et européens, censés présenter des systèmes culturels proches, témoignent de modes de fonctionnement parfois moins compatibles entre eux, qu'ils ne le sont entre l'Allemagne et les États-Unis.

---

und sie haben da immer ein bisschen Schwierigkeiten ihr Haus zu verlassen und da rauszugehen in die weite Welt. Es hat sich geändert, klar, das machen viele. Ich habe so das Gefühl, dass die Franzosen, da ein bisschen offener sind. Die Deutschen kommen immer wieder nach Hause und ich habe es gerade bei den Fusionen gesehen. Es ist so unheimlich schwer, die Leute zu bewegen von Düsseldorf nach Berlin zu gehen. Sie werden hier vielleicht eine Handvoll Düsseldorfer finden. Gerade habe ich zwei getroffen unten : "Das ist keine Stadt hier, wir wollen wieder zurück !" Das ist für mich so ein bisschen typisch deutsch, so an seinen eigenen Wurzeln haften ».

225 Jacques Pateau, *Une étrange alchimie, op. cit*., p. 160.

226 Michel Duchein*, « Le puritanisme aux États-Unis, du Mayflower aux télévangélistes »,* Le Monde de Clio, décembre 2002. URL : http://www.clio.fr/BIBLIOTHEQUE/le_puritanisme_aux_etats-unis_du_mayflower_aux_televangelistes.asp

CHAPITRE III. STYLES DE MANAGEMENT ET AVÈNEMENT DU MANAGEMENT INTERCULTUREL

Section I. Styles de management : typologie

Quatre styles de management peuvent être dégagés à partir des travaux menés par G. Hofstede, F. Trompenaars, C. Hampden-Turner et P. d'Iribarne : le management paternaliste, le management par objectifs, le management participatif et le management par la description de poste ou par la fonction.

§ 1. Management paternaliste

Le management paternaliste ou subjectif insiste sur les notions de « pouvoir » et de « hiérarchie ». Il se caractérise par des relations interpersonnelles fortes. Le patron est influent et « omniscient ». Le statut est attribué à la personne. La position de la personne dans la hiérarchie et le souci de la distance au pouvoir sont essentiels. L'autorité s'organise autour de la personne du chef, qui évalue ses subordonnés en faisant confiance à son intuition plus qu'à des données factuelles, objectives. La motivation passe ainsi par l'affectif. La relation privilégiée entretenue avec le supérieur hiérarchique s'avère plus importante que la reconnaissance par la rémunération. Le patron est le garant de l'épanouissement de ses employés au travail et se veut bienveillant. La division de l'autorité est mal vécue dans ce mode de fonctionnement, être loyal envers deux patrons est difficile. L'important est de ne pas perdre la face et de ne pas faire perdre la face aux dirigeants du groupe. Dans ce type d'organisation typique des entreprises françaises, les liens sociaux reposent sur une logique de l'honneur, favorisant la joute oratoire, l'éloquence et le pouvoir de la rhétorique. L'efficacité, dans le sens où faire les choses est plus important que la manière dont on les fait, caractérise ce style de management qui réagit assez bien aux aléas de l'environnement. On rencontre ce style de management paternaliste en France et plutôt dans les petites entreprises en général.

§ 2. Management par objectifs

Le management par objectifs insiste, comme son nom l'indique, sur l'atteinte d'objectifs communs aux membres d'une équipe. Les notions d' « équipes de projet » et de « mobilité » sont importantes. Ce style favorise l'orientation à court terme. Les relations sont marquées par la neutralité et l'équité. Le pragmatisme et le « culte de la performance »[227] sont caractéristiques de ce style de management. Le *feedback*[228] y est couramment pratiqué. L'autorité s'organise autour de la situation dans laquelle chacun doit faire preuve d'expertise dans son domaine et se montrer responsable, autonome et efficace dans la fixation et l'atteinte des objectifs qu'il s'est assignés. L'erreur est admise, à condition qu'elle soit rapidement corrigée. L'organisation matricielle convient bien à ce style de management que l'on rencontre majoritairement dans les entreprises anglo-saxonnes (États-Unis, Grande-Bretagne). Les liens sociaux reposent sur la logique du contrat. On trouve ce style dans les grandes entreprises et plus particulièrement dans les grands groupes américains.

§ 3. Management participatif

Le management participatif ou management « par l'enthousiasme », insiste sur les notions d'« innovation », d'« improvisation », d'« égalité » et d'« expression de soi ». L'autorité d'une personne dépend de son esprit plus ou moins créatif. Le statut est donc acquis. L'épanouissement de la personne prime et passe par son enthousiasme et sa participation au projet, en se montrant créative et volontaire. Ce mode de fonctionnement ne résiste pas au changement, puisqu'il ne survit pas à la modification de la demande qui entraîne une transformation de la taille de l'organisation. On rencontre ce style de management dans les petites entreprises en démarrage, le plus souvent en Suède, société dans laquelle les liens sociaux reposent sur la logique du consensus, mais aussi aux États-Unis et en Grande-Bretagne, sociétés fortement individualistes.

227 Alain Ehrenberg, *Le culte de la performance*, Paris, Hachette Littératures, 1991.

228 Il s'agit d'un retour d'informations ou d'une réaction exprimée par un public ou un individu suite à une interaction quelconque comme une réunion par exemple.

§ 4. Management par la fonction ou par la description de poste

Le management par la description de poste ou par la fonction est, quant à lui, orienté sur le rôle. Les missions sont définies à l'avance et sont bien délimitées. Les compétences sont évaluées sur des critères objectifs. La structure repose sur une base solide. L'efficience, qui passe par un travail de qualité et un sens du devoir marqué, caractérise ce mode de fonctionnement. La manière de faire est donc plus importante que la fin. Ce style de management repose sur une logique du consensus. Le souci de l'application rigoureuse de règles précises fait qu'il s'adapte mal aux environnements changeants. Le statut est attribué au rôle, à la fonction investie par une personne et non à sa personnalité comme c'est le cas dans les organisations dont le style de management est de type paternaliste. L'autorité s'organise ainsi autour de la fonction, de la compétence présentée par le supérieur hiérarchique qui est un expert dans son domaine. Sorti du monde professionnel, les attributions liées à la fonction disparaissent. On rencontre ce style de management en Allemagne.

§ 5. Ressemblances et divergences

Les styles de management participatif et management par la fonction présentent ce que G. Hofstede et D. Bollinger appellent une forme de « démocratie industrielle ». On retrouve cette forme de démocratie dans les théories américaines, dont les « principes ne vont [toutefois] pas assez loin dans leurs prescriptions de participation ». Aux États-Unis, « on craint les initiatives de la base », alors qu'en Allemagne et pays d'Europe du Nord, chaque membre du groupe exprime son avis et les décisions sont prises de manière collégiale. Le dirigeant ne se contente pas de consulter la base, il se plie à la volonté du groupe, qui décide à l'unanimité. Dans le modèle de management américain, l'impulsion, concernant l'initiative de participation aux décisions, émane du sommet, alors qu'elle émane de la base dans les pays d'Europe du Nord et en Israël. D'après les deux chercheurs, les comportements autoritaires dans les entreprises aux États-Unis sont acceptés. Ce style est cependant très éloigné du style français. Dans les pays marqués par une grande distance hiérarchique comme la France ou l'Italie, c'est la manière d'obtenir le pouvoir et de savoir qui le détient qui importe[229]. P. d'Iribarne a souligné le caractère autoritaire du style managérial français, fondé sur un système encore empreint de féodalité[230]. D'après les travaux de G. Hofstede et D. Bollinger, le dirigeant idéal en France est un « autocrate éclairé » ou un « bon père », au comportement autoritaire. Les styles de leadership des dirigeants américains, britanniques, suédois et allemands, s'avèrent

229 Daniel Bollinger, Geert Hofstede, *Les différences culturelles dans le management, op. cit.,* p. 202.
230 Philippe d'Iribarne*, L'étrangeté française, op. cit*., 2006 ; Philippe D'Iribarne et. al., *Cultures et mondialisation, op. cit.*

proches. Dans ces pays, le dirigeant idéal est qualifié de démocrate. En Allemagne, en Scandinavie et en Grande-Bretagne, le dirigeant idéal est un « démocrate loyal » et aux États-Unis, un « démocrate débrouillard ». Ce sont ici les notions de « loyauté » (Allemagne) et de « débrouillardise » (États-Unis) qui permettent de distinguer ces deux types de dirigeants. Mais c'est surtout leur qualité d'expert et de spécialiste, valorisée dans ces deux cultures, qui les rapprochent. Les styles de leadership allemand et américain sont ainsi plus proches l'un de l'autre que du style français, ce qui est visible au niveau des attentes des individus vis-à-vis de leur chef. En effet, en Allemagne et aux États-Unis, les « subordonnés s'attendent à ce que leurs supérieurs les consultent »[231].

§ 6. Uniformisation des styles de management ou clivage ?

Les styles de management présentés par la Suède, la Grande-Bretagne, les États-Unis et l'Allemagne sont dans l'ensemble plus proches entre eux qu'ils ne le sont du style de management à la française. La Suède, la Grande-Bretagne et les États-Unis se caractérisent par une faible distance hiérarchique et un faible contrôle de l'incertitude. Ces pays sont ainsi assimilés à une structure d'organisation de type « Place du marché » dans la typologie de G. Hofstede. L'Allemagne est relativement proche de ces pays, bien qu'elle présente un fort contrôle de l'incertitude. D'après les recherches menées par B. Vanderlinden, l'Allemagne correspond à une structure de type « Machine bien huilée », se distinguant ainsi du mode de fonctionnement des groupes américains. La France, quant à elle, se démarque nettement de ces pays. Elle indique un fort contrôle de l'incertitude (nettement plus marqué qu'en Allemagne) et une grande distance hiérarchique[232]. Concernant les dimensions culturelles évoquées, elle présente peu de points communs avec les autres pays mentionnés. Par conséquent, une nette tendance se dessine. Il s'agit de l'orientation des styles de management vers le style de management par objectifs, caractéristique des groupes américains. Le style de management français, paternaliste, se démarque des autres et déroge à cette tendance globale. Le style de management allemand a conservé des aspects de son mode de fonctionnement sur le modèle de la « Machine bien huilée » et s'est écarté de la structure d'organisation ressemblant à une « Place du marché ». Peut-on ainsi opposer une « mentalité européenne » à une « mentalité américaine » dans la manière de gérer le tissu industriel d'un pays ?

231 Daniel Bollinger, Geert Hofstede, *Les différences culturelles dans le management, op. cit.,* p. 203.
232 *Ibid*., p. 229.

Section II. Avènement du management interculturel

§ 1. Management et relativisme culturel

Une pensée universaliste, postulant une homogénéisation des comportements des managers et des formes d'organisation, a longtemps dominé le champ du management. Sociologues comme managers ont, pendant longtemps, dénié l'importance du rôle de la culture et l'influence des facteurs culturels, surtout ceux provenant de l'extérieur, sur les organisations[233]. C'est à travers la diffusion des travaux d'E. T. Hall puis de G. Hofstede, que les recherches en management interculturel ont trouvé leur légitimité[234]. Les travaux du chercheur néerlandais[235], ainsi que ceux de P. d'Iribarne[236] ont montré le poids représenté par la culture nationale dans les entreprises[237]. G. Hofstede et D. Bollinger démontrent par exemple, que le style de commandement ou de leadership qui convient dans un endroit ne convient pas nécessairement dans un autre[238]. Ces auteurs pensent la culture en termes de comparaison. Dans leurs travaux, ils prennent en compte les spécificités de chaque culture et de leurs systèmes de valeurs. Ils défendent ainsi une thèse « relativiste » de la culture[239], qui s'oppose à une thèse universaliste de la culture. Le relativisme culturel a été introduit par l'anthropologue Franz Boas. Ce chercheur est à l'origine de l'anthropologie américaine et a développé la théorie du particularisme historique[240].

Ce n'est donc qu'au début des années 1980 que le concept de culture prend de l'importance. Jusqu'ici, les sociologues étaient réticents à la prise en compte des éléments culturels dans l'analyse des organisations, de peur qu'ils n'occultent le jeu des autres rapports sociaux dans les organisations. Ils s'opposaient au courant qu'ils ont eux-mêmes appelé « culturaliste »[241]. Certains chercheurs, tels qu'Erhard Friedberg ou H. Mintzberg, entretiennent quant à eux des rapports ambigus avec la culture et son rôle concernant l'analyse stratégique des organisations. D'un côté, ils reconnaissent son existence dans les organisations, de l'autre, ils se refusent à la prendre en compte

233 Blandine Vanderlinden, « Expliciter l'implicite : À propos des "structures implicites d'organisation" », *op. cit.,* p. 100.
234 Sylvie Chevrier, *Le management interculturel, op. cit*., p. 60.
235 D. Bollinger, G. Hofstede, *Les différences culturelles dans le management, op. cit.*
236 Philippe D'Iribarne, *La logique de l'honneur, op. cit.*
237 Jean-Louis Magakian et. al., *50 fiches pour aborder la gestion stratégique des ressources humaines, op. cit.,* pp. 158.
238 Daniel Bollinger, Geert Hofstede, *Les différences culturelles dans le management, op.cit.*, p. 201.
239 Sylvie Chevrier, *Le management interculturel, op.cit.,* p. 60.
240 « Chaque culture est le fruit d'un processus historique unique et doit être étudiée sous cet angle. Cette logique a contribué à la valorisation de la diversité culturelle et à l'abandon de la hiérarchisation des pratiques culturelles » ; cf. Marie-Hélène Côté, « Une approche anthropologique », in : Dossier : « Les non-lieux de la culture », *A babord ! Revue sociale et politique,* n° 12 - déc. 2005 / jan. 2006. URL : http://www.ababord.org/spip.php?article359.
241 Blandine Vanderlinden, « Expliciter l'implicite : À propos des "structures implicites d'organisation" », *op.cit.*, p. 100.

dans leurs analyses. Le sociologue Michel Crozier, à qui l'on doit les théories de l'analyse stratégique des organisations, ouvre la voie sur les analyses culturelles du management dans « *Le phénomène bureaucratique* »[242]. Dans les années 1960, il explore l'enracinement culturel des différentes formes de bureaucraties en France, aux États-Unis et en Union Soviétique, qui constituent des formes particulières d'organisations. Il montre que les dysfonctionnements dont souffrent ces bureaucraties, diffèrent en raison des traits culturels propres à chaque pays. Les stratégies rationnelles poursuivies par les employés, qui sont induites par les structures, diffèrent selon la culture du pays. Les années 1980 marquent ainsi un tournant décisif. L'environnement culturel national est dorénavant considéré comme un nouveau facteur de contingence, influant sur les organisations et leurs modes de fonctionnement[243]. L'analyse des organisations, sur l'exemple de M. Crozier, passe ainsi par une articulation entre « comportements individuels, fonctionnement des institutions et substrat culturel »[244]. Le sociologue ne poursuivra pas ses travaux dans ce domaine, déplorant toutefois le peu d'importance accordé à l'aspect culturel de l'autorité dans l'analyse des différentes formes de bureaucraties selon les pays. M. Crozier apparaît néanmoins comme un précurseur du management interculturel[245].

Les rapprochements d'entreprises de différentes cultures suppose un contact entre différents styles de management. Ce contact constitue le point de départ des réflexions sur le management interculturel. C'est alors pour comprendre et résoudre les problèmes posés par la coopération interculturelle au travail que ce domaine de recherche est né. Il a connu un essor considérable dans les années 1980 pour accompagner le fort développement des fusions d'entreprises durant la période 1980 à 2000. L'objet du management interculturel est de répondre aux difficultés d'interprétation et de compréhension des différences de systèmes culturels et consiste, pour le chercheur et le manager, à les traduire dans leur propre logique pour pouvoir moduler leur mode de pensée et de fonctionnement en fonction des différentes cultures en présence dans une organisation. Cette traduction doit tenir compte des adaptations nécessaires qui accompagnent la transposition d'un modèle dans un autre. Ce qui va de soi dans une culture, s'avère parfois étranger dans une autre. À cet égard, le cas d'espèce tiré des travaux menés par P. d'Iribarne, traitant d' une « rencontre franco-suédoise » dans le cadre d'un projet auquel une entreprise suédoise et une entreprise française ont participé, est instructif. Le chercheur a constaté que les Français avaient été sensibles à la critique de l'aspect hiérarchique de leur fonctionnement, mais n'avaient pas su le mettre en relation avec la liberté d'argumenter dont ils disposaient et étaient restés convaincus de l'efficacité

242 Michel Crozier, *Le phénomène bureaucratique*, Paris, Éditions du Seuil, 1964.
243 Chevrier Sylvie, *Le management des équipes interculturelles*, Paris, PUF, 2000, p. 156.
244 *Ibid*., p. 40.
245 Sylvie Chevrier, *Le management interculturel, op.cit*., pp. 37-40.

de leur approche. Les Suédois, quant à eux, avaient reconstruit l'univers français dans une logique suédoise. En effet, ils ont opposé fonctionnement démocratique et fonctionnement autocratique en faisant comme si la vision suédoise d'une société démocratique avait une portée universelle[246]. La pratique du management interculturel révèle dans ce cas qu'il est essentiel d'avoir conscience de son propre mode de fonctionnement pour pouvoir travailler et interagir avec et dans d'autres univers culturels. L'ethnocentrisme est le pire ennemi des rencontres interculturelles. Il est indispensable d'apprendre à se décentrer. La diversité culturelle doit être appréhendée à travers le prisme des différences dont témoignent les diverses cultures nationales en présence dans un groupe. Il s'agit de pratiquer le relativisme culturel. S'il existe des objectifs communs à plusieurs cultures, la manière de les atteindre est bien souvent différente selon ces cultures[247]. Il revient aux spécialistes du management interculturel d'analyser ces différences et leurs implications lors d'interactions entre systèmes culturels distincts et de les exprimer sous forme de théories, puis de rendre ces dernières utiles au manager, afin qu'il les applique dans l'exercice de son travail dans un environnement multiculturel. Par conséquent, le va-et-vient entre pratique et théorie est indispensable.

§ 2. Rôle du management interculturel

L'extrait suivant, tiré d'un article écrit par B. Vanderlinden, nous renvoie immanquablement à la question du rôle du management interculturel dans les entreprises : « Inscrite dans le mouvement de globalisation et soumise à des interférences culturelles multiples, l'entreprise apparaît comme un lieu de tension entre diversité et uniformité […]. Naviguer entre ces courants de pensée, c'est être constamment attentif à éviter les deux écueils majeurs que sont la myopie qui dénierait tout rôle aux spécificités culturelles et l'illusion du « tout culturel » qui privilégierait cet élément aux dépens des autres rapports sociaux en œuvre dans les organisations »[248]. Ainsi, l'objet du management interculturel est de penser l'articulation entre ces deux thèses opposées sur la culture, l'une particulariste et l'autre universaliste, et consiste tantôt à penser la diversité dans l'unité, tantôt l'unité dans la diversité.

246 Philippe d'Iribarne, « Comment s'accorder : une rencontre franco-suédoise », in : Philippe d'Iribarne et. al., *Cultures et mondialisation*, op.cit., pp. 91-118.

247 Jean-Louis Magakian et. al., *50 fiches pour aborder la gestion stratégique des ressources humaines, op.cit*., pp. 156-157.

248 Blandine Vanderlinden, « Expliciter l'implicite : À propos des "structures implicites d'organisation" », *op.cit.,* p. 100.

A) Déni de la différence culturelle

Depuis l'économiste David Ricardo[249], en passant par le sociologue, éducateur et philosophe Marshall McLuhan[250] qui a travaillé sur le concept de « village global », le professeur et économiste Theodore Levitt[251] pour qui il n'existe qu'« un seul univers », celui du « marché », et plus récemment les professeurs Yvan Allaire et Mihaela Firsirotu[252] qui défendent la thèse d'une « stratégie mondiale », le discours dominant dans le monde de l'économie et du management s'inscrit dans la minimisation ou le déni de la différence culturelle[253]. Ce discours est partisan de l'idée d'une stratégie globale imposée par une tendance à la convergence dans un contexte de mondialisation[254]. Les sciences économiques, d'où sont issues les théories du management, traitent de problématiques internationales et non interculturelles, et s'intéressent aux aspects structurels, financiers ou organisationnels de la question. En outre, les théories du management trouvent leur origine principalement aux États-Unis, dont l'immensité du marché intérieur et la langue anglaise, dominant le monde des affaires à l'échelle planétaire, ont contribué à un certain « américanocentrisme », déniant toute importance aux différences culturelles. Les Américains jugent les personnes selon des compétences strictement professionnelles, sans distinction de sexe, race ou culture. L'équité de traitement, qui est une des caractéristiques du style de management américain, s'oppose ainsi à tout jugement moral. Souligner les différences culturelles suppose de faire des distinctions entre les personnes, ce qui n'est pas bien considéré dans la société américaine, et qui est sanctionné par loi[255]. Les chercheuses Barbara Bullwinkel et Gabrielle Knecht expliquent que la « culture d´entreprise à l´américaine façonne ainsi un mutant interculturel, type d´humanoïde qui considère ces différences[256] comme accessoires, voire comme des accessoires »[257]. Le style de management américain dénie ainsi toute spécificité culturelle, dont il se sert pourtant à des fins pratiques.

Les années 1980 affichent un affaiblissement des économies occidentales et une remise en cause du *one best way* américain face à l'émergence d'un management à la japonaise, également appelé « théorie Z », et donc d'un nouveau *one best way*. Mais depuis le milieu des années 1990, le

249 David Ricardo*, Principes de l'économie politique*, Paris, Guillaumin & Cie Librairies, 1847.
250 Marshall McLuhan, *Understanding Media : The Extension of Man*, New York, McGraw-Hill, 1964.
251 Theodore Levitt, « Un seul univers : le marché », Harvard l'Expansion, automne, pp. 6-16.
252 Yvan Allaire, Mihaela Firsirotu, « Les fondements stratégiques du phénomène de mondialisation », *Revue internationale de gestion,* vol.. 15, n° 3, automne 1990, pp. 11-31. URL : http://revuegestion.ca/articles/view/id/703
253 Chevrier Sylvie, *Le management des équipes interculturelles, op.cit.,* pp. 146-147.
254 Blandine Vanderlinden, « Expliciter l'implicite : À propos des "structures implicites d'organisation" », *op. cit.,* p. 101.
255 Chevrier Sylvie, *Le management des équipes interculturelles, op.cit.,* p. 148.
256 Dans le sens de spécificités culturelles.
257 Barbara Bullwinkel, Gabrielle Knecht, « Cultures d´entreprise », Revue *Passerelles*, n° 4, 1991, p. 92.

contexte redevenu favorable aux États-Unis, suite à la crise que connaît le Japon à cette même période, donne naissance à un nouveau modèle américain. Ce dernier trouve son illustration dans l'entreprise « reconfigurée » s'inscrivant dans un mouvement de « *reengineering* » qui se diffuse en Europe. S. Chevrier écrit : « Actuellement, la "nouvelle économie" tend à renforcer l'hégémonie des États-Unis et à donner vigueur au modèle de l'entreprise flexible à l'américaine »[258]. Le modèle managérial américain s'impose comme le modèle dominant.

B) Conception fonctionnaliste de la culture

Le « tout culturel »[259] est le deuxième écueil à éviter. Il existe en revanche une conception de la culture que l'on pourrait qualifier d' « intermédiaire », entre « myopie » et « tout culturel ». Il s'agit d'une « conception fonctionnaliste de la culture », qui prend en compte les différences culturelles, tout en postulant une universalité des fonctions (les hommes ont les mêmes besoins, poursuivent les mêmes intérêts économiques)[260]. Cette conception de la culture a été définie par l'anthropologue, sociologue et ethnologue polonais Bronislaw Malinovski. Chaque culture cherche ainsi à s'adapter à son environnement (perspective universaliste), mais à sa manière (perspective particulariste). La différence culturelle est reconnue mais elle ne doit pas entraver le bon fonctionnement du groupe.

258 Chevrier Sylvie, *Le management des équipes interculturelles, op.cit.,* pp. 150-151.
259 Blandine Vanderlinden, « Expliciter l'implicite : À propos des "structures implicites d'organisation" », *op.cit.,* p. 100.
260 Chevrier Sylvie, *Le management des équipes interculturelles, op.cit.,* p. 152.

Conclusion

Cette première partie comparative a montré qu'il existait des systèmes culturels différents. Ainsi, les comportements en entreprise de collaborateurs allemands, français et américains diffèrent en raison de leur culture nationale. En Allemagne, chercher un emploi sans présenter de Zeugnis, preuve tangible de l'expérience professionnelle du candidat, à son futur employeur, n'augure rien de prometteur quant à l'emploi postulé. En France, il suffit de présenter ses diplômes et de convaincre son employeur de ses qualités pour obtenir le poste. La notion de compétence et la mise en valeur de ses compétences par le candidat l'emporte sur le reste dans les entreprises outre-Atlantique.

Les mots utilisés par les collaborateurs allemands, français et américains pour qualifier l'entreprise (respectivement « Haus », « boîte », « *company* ») traduisent des manières différentes de créer du lien entre les personnes. Les notions d' « équipe » et de « groupe » sont pertinentes pour comprendre comment les relations interpersonnelles s'établissent dans une culture. L'esprit d'équipe et l'esprit de groupe diffèrent ainsi selon la culture dans laquelle un individu évolue. Le groupe suppose des liens déjà existants entre individus, une histoire, une expérience de travail. Cette définition renvoie à la conception allemande des relations de travail. Quant aux équipes, elles se forment le temps d'un projet, puis se délitent, ce que la flexibilité et la mobilité des Américains permet. L'équipe va de pair avec la constitution d'une identité fluctuante en raison des départs et des arrivées fréquents de collaborateurs, d'où sa courte durée de vie. L'équipe va transformer la culture de l'entreprise alors que le groupe suppose une fixation, une solidification de cette culture. La constitution d'équipes (pour une durée déterminée) a une visée pratique, à savoir travailler ensemble pour atteindre un objectif commun. Ces équipes vont modifier de l'intérieur la culture de l'entreprise. L'équipe correspond à un moment où la culture de l'entreprise se transforme. Le rôle du management interculturel et des consultants en interculturel est de traiter de la problématique de l'identité de l'équipe et du groupe.

L'interculturel constitue ainsi une discipline à vocation pratique. Il s'agit de résoudre les problèmes de cohabitation de différentes cultures nationales dans une entreprise du fait de leurs différences mais aussi du fait de leur manière bien à elles d'intégrer et de s'adapter à différents modèles importés d'un autre système culturel, comme c'est le cas des équipes de projet d'origine américaine. Les rapprochements d’entreprises par le biais d’opérations de fusions-acquisitions et les firmes multinationales constituent un cadre particulièrement intéressant pour étudier ces questions de contacts et interactions entre acteurs de différentes cultures.

DEUXIÈME PARTIE :

LES MALENTENDUS INTERCULTURELS FRANCO-ALLEMANDS EN ENTREPRISE

Introduction

Dès les premiers rapprochements d'entreprises françaises et allemandes, on a constaté des problèmes dans la relation de coopération franco-allemande. Ces problèmes sont qualifiés d' « incidents critiques »[261] lorsqu'ils sont récurrents dans la relation de travail, indépendamment du secteur d'activité. Ils sont qualifiés de « malentendus interculturels » lorsque des problèmes non nécessairement récurrents, émergent. Ainsi, alors qu'un incident critique est aussi un malentendu interculturel, un malentendu interculturel n'est pas forcément un incident critique.

Dans cette deuxième partie, il s'agira de mettre en évidence les incidents critiques et malentendus franco-allemands chez Total, ces problèmes d'interculturalité ne se limitant pas au franco-allemand. L'Allemagne ayant été pendant plusieurs décennies séparée par un mur, l'évolution et la transformation de la culture à l'Est diffère aujourd'hui de celle de l'Ouest. Ces différences sont visibles dans le cadre de l'entreprise, c'est du moins ce que les discours des managers interrogés chez Total laissent entendre. Ce problème d'une coopération tripartite entre la France et les deux Allemagne a particulièrement attiré notre attention chez Total. Le groupe pétrolier français, dont la filiale allemande est située à Berlin, s'est avéré être un terrain propice pour étudier ces questions qui ont trouvé naissance dans cette réflexion durant la période de réalisation des entretiens auprès de la population étudiée.

Le problème de la maîtrise de la langue est révélateur du stade d'intégration des codes culturels de l'autre système dans lequel un individu en immersion totale dans un pays se trouve. Ce stade d'intégration des codes culturels du pays d'accueil rappelle le « modèle de développement de la sensibilité interculturelle » de Milton J. Bennett[262]. Ce chercheur a identifié six attitudes envers la différence culturelle. Les trois premières sont qualifiées d'ethnocentriques et les trois autres d'ethnorelativistes. Il s'agit du déni (nier la différence), de la défense (accepter les différences culturelles, mais les diaboliser) et de la minimisation (banaliser les différences) pour les trois premières, de l'acceptation (attitude neutre, mais pas nécessairement positive, au sujet des différences), de l'adaptation (les différences constituent un atout) et de l'intégration (je peux modifier mon comportement tout en restant moi-même) pour les trois autres. Comprendre les références culturelles auxquelles l'interlocuteur de l'autre culture fait allusion témoigne d'un certain temps passé au contact de l'autre culture.

261 « Les "incidents critiques" sont représentatifs de malentendus typiques et se répétant » ; cf. Christoph Barmeyer, *Management interculturel et styles d'apprentissage, op. cit.,* p. 53.

262 Milton J. Bennett, « Towards Ethnorelativism : A Development Model of Intercultural Sensitivity », in : R. Michael Paige, *Education for the Intercultural Experience*,Yarmouth, ME : Intercultural Press. 1993. URL : http://www.international.gc.ca/cfsi-icse/cil-cai/magazine/v02n01/doc1-fra.pdf

Comprendre l'humour dans une autre langue que sa langue maternelle est le signe d'une intégration d'autres codes culturels et de l'esprit d'une culture.

Cette partie n'a pas uniquement pour objet de recenser les travaux qui ont été réalisés sur la coopération franco-allemande en entreprise et les malentendus interculturels qui l'accompagnent, elle propose également de nouvelles perspectives d'études interculturelles.

CHAPITRE I. L'ÉVOLUTION DES RELATIONS FRANCO-ALLEMANDES EN ENTREPRISE : DE L'AVÈNEMENT DU MARCHÉ COMMUN À AUJOURD'HUI

Section I. Rapprochements d'entreprises françaises et allemandes

§ 1. Historique du mouvement de fusions-acquisitions en Europe et dans le monde

De 1980 à 2000, on observe un très fort développement des fusions-acquisitions en Europe et dans le monde en raison du contexte de mondialisation. L'économiste Gérard Vindt explique que cet essor s'inscrit dans un mouvement continu de concentration des entreprises qui a débuté il y a plus d'un siècle. Essentiellement issues des États-Unis pour les deux premières, il fait remarquer que cinq grandes vagues de fusions se sont succédées au cours du XXe siècle, contribuant à l'avancée du capitalisme.

La première vague de fusions a eu lieu à la fin du XIXe siècle aux États-Unis, facilitée par le réseau ferré et le réseau télégraphique[263]. Cette période a pour toile de fond l'invention du *trust*[264], puis son interdiction par la loi antitrust Sherman Act en 1890 et enfin la formation de *holdings*[265] permettant de contourner cette législation.

De 1922 à 1929, la période de *Prosperity* s'accompagne de la deuxième vague de fusions, qui prendra fin avec le krach boursier de 1929. Des fusions-acquisitions voient le jour à la même période en Europe mais dans une proportion beaucoup moins importante. C'est le cas de l'entreprise française Pechiney en 1921 et de Rhône-Poulenc en 1928.

De 1960 à 1970 apparaît une troisième vague de fusions, l'avancée des Européens dans ce domaine se fait sentir avec la création du Marché commun en 1957. Cette vague est caractérisée par les conglomérats dont la structure divisionnelle plaît aux managers car elle rend possible la gestion simultanée de secteurs d'activité très différents. En 1958, la

263 Première vague de fusions aux États-Unis avec la Standard Oil of Ohio fondée par John Rockefeller en 1882, la General Electric en 1889, American Tobacco en 1890, entre autres ; cf. Gérard Vindt, « Les fusions-acquisitions au cœur du capitalisme », *Alternatives économiques*, Hors-série n° 79, 1er trimestre 2009, p. 38.

264 Définition de *Trust* : « Les actionnaires de différentes sociétés concurrentes remettent leurs actions à un groupe de dirigeants (le board of trustees) chargé de coordonner les politiques des diverses sociétés dans l'intérêt général » ; cf. *Ibid*., p. 39.

265 Définition de *Holding* : « Société financière dont les actifs sont des participations dans des sociétés industrielles ou commerciales » ; cf. *Ibid*.

libéralisation des échanges dans le cadre de la Communauté économique européenne (CEE) entraîne en France la « constitution de champions nationaux avec l'aide de l'État ». Il s'agit d'Usinor-Wendel-Sidelor, Aérospatiale, de CGE-Alsthom, Saint-Gobain-Pont-à-Mousson, Pechiney-Ugine-Kuhlmann.

Les deux dernières vagues de fusions s'inscrivent dans la période s'étendant de 1985 à 2007 qui succède aux chocs pétroliers des années 1970. Elles sont « momentanément stoppées par la guerre du Golfe de 1991, les attentats du 11 septembre 2001 et l'éclatement des bulles financières qui ont ponctué les vingt dernières années »[266]. La tendance est au « recentrage sur un cœur de métier ». Le marché devient progressivement mondial. Le secteur des technologies de l'information et de la communication connaît des bouleversements avec les innovations techniques incessantes et le développement des privatisations, signant l'arrêt de mort des monopoles nationaux en Europe. On constate une explosion des fusions-acquisitions dans ce secteur à l'instar de France-Télécom-Orange en France ou de Vodafonde-Mannesmann en Allemagne. D'après G. Vindt, les stratégies financières dominent la dernière vague de fusions. Il explique que beaucoup de ces fusions échouent lamentablement, notamment celles opérées par des investisseurs désireux d'engranger des plus-values à court terme lors de l'« acquisition via la hausse des cours de la cible », pratique soutenue par les banques d'affaires qui touchent un fort pourcentage sur les fusions dont elles sont à l'origine.
Les rapprochements d'entreprises françaises et allemandes s'inscrivent dans ce mouvement de fusions-acquisitions.

§ 2. Tentatives de fusions et coopérations franco-allemandes

Les relations franco-allemandes dans le secteur de l'industrie sont à la fois marquées par une volonté de rapprochement et de coopération des grandes entreprises et par la concurrence faisant de ces partenaires commerciaux[267] des rivaux. La constitution de « champions franco-allemands » pose des difficultés en raison des aspirations des deux pays à voir leurs groupes nationaux parvenir à une position de leader européen sur le marché, générant des situations de rivalité qui se traduisent par du patriotisme économique. Les groupes Airbus Industries puis EADS[268], respectivement créés en 1970 et 1999, sont des exceptions, leur mode de

266 *Ibid*.
267 En 2005, il existe 2700 filiales d'entreprises allemandes en France et 2200 filiales françaises en Allemagne ; cf. Henrik Uterwedde, « Politique industrielle : heurts et malheurs de la coopération franco-allemande », Centre Thucydide – Analyse et recherche en relations internationales, *Annuaire Français de Relations Internationales,* Volume X, 2009, p. 7. URL : http://www.afri-ct.org/Politique-industrielle-heurts-et
268 EADS (*European Aeronautic Defence and Space Company*) est un groupe industriel spécialisé dans la défense,

fonctionnement ayant toutefois posé problème à plusieurs reprises. Ainsi, les fusions à égalité sont plutôt rares et c'est la formule de l'acquisition[269], plus fréquente, qui rencontre le plus de succès au niveau des rapprochements d'entreprises françaises et allemandes.

Né du Traité de Rome en 1957, le Marché commun a entraîné une augmentation significative des échanges entre la France et l'Allemagne, qui ont été multipliés par trois en 1965[270]. En outre, dans les années 1960, nombre de tentatives de réalisations de coopérations industrielles émanant des deux gouvernements, français et allemand, ont eu lieu, comme la volonté exprimée dans une clause du Traité de l'Élysée du 22 janvier 1963 de renforcer la coopération de la France et de l'Allemagne dans le domaine du développement industriel et de la politique économique, ou encore la création d'un groupe de travail pour la coopération industrielle en 1965 et redynamisé en 1969, qui n'ont pas eu les effets escomptés. Des réalisations concrètes ont eu lieu dans le domaine « hautement politique » de l'armement où des coopérations industrielles ont été imposées par les pouvoirs publics, n'excluant pas certaines difficultés qui ont fait échouer d'autres projets[271]. La « logique d'entreprise » ou la « rivalité franco-allemande » ont eu raison dans les années 1970 de la volonté de créer des partenariats franco-allemands dans d'autres secteurs industriels[272]. L'économiste Henrik Uterwedde souligne en revanche « le développement franco-allemand du satellite de télécommunication Symphonie (1967) et du satellite TV/SAT-IDF (fin des années 1970) ». Dans l'ensemble, on note de nombreux échecs dans les tentatives de fusions de groupes français et allemands à l'exemple du groupe pharmaceutique franco-allemand Aventis[273] qui, six ans après sa création en 1999, fut absorbé en 2004 par le groupe français Sanofi-Synthélabo. Les tentatives de rapprocher France Télécom et Deutsche Telekom ou encore la bourse de Paris et la Deutsche Börse, ainsi que la volonté de créer un « EADS de la mer », se sont également soldées par un échec. Ainsi, les volontés politiques de rapprochements franco-allemands des grandes entreprises, influentes dans des secteurs stratégiques, semblent vouées à l'échec. L'intervention politique, loin de garantir le succès de rapprochements franco-allemands dans le secteur industriel, peut même s'avérer nuisible, selon les termes de l'économiste. EADS et notamment la branche

---

l'aérospatial et l'aéronautique composé de sept filiales : Airbus (détenu à 100 %), Eurocopter (100 %), Astrium (100 %), Cassidian (100 %), ATR (50 %), MBDA (37,5 %), Arianespace (26,28 %).

269 L'acquisition correspond à une prise de contrôle d'une autre entreprise, qui se caractérise ensuite par la création de joint ventures, c'est-à-dire de sociétés communes.

270 Olivier Giscard d'Estaing, « Coopération et fusion des entreprises françaises et allemandes », Politique étrangère, n°2, volume 31, 1966, pp.136-156. URL : http://www.persee.fr/web/revues/home/prescript/article/polit_0032-342x_1966_num_31_2_2221

271 Exemple de l'échec du projet de construction d'un char franco-allemand ; cf. Henrik Uterwedde, « Politique industrielle : heurts et malheurs de la coopération franco-allemande », *op. cit*., p. 8.

272 « La CII française [*Compagnie Internationale pour l'Informatique*] créée en 1966 abandonna son partenariat avec Siemens et Philips pour se tourner vers Honeywell-Bull ; deux systèmes de télévision en couleur sont entrés en concurrence (SECAM,PAL) ; dans le domaine du nucléaire civil, les deux pays ont poursuivi des pistes nationales différentes » ; cf. *Ibid*.

273 Aventis est né en 1999 de la fusion des groupes allemand Hoechst et français Rhône-Poulenc.

aéronautique Airbus en témoignent.

De l'amertume est restée du côté allemand suite à la décision politique et française de l'absorption d'Aventis par le groupe français Sanofi-Synthélabo en 2004, ainsi qu'au refus de Nicolas Sarkozy, ministre des Finances sous le gouvernement du président Jacques Chirac, de l'entrée du groupe allemand Siemens dans le capital de la société française Alstom. Malgré la la création d'un groupe de travail sur la coopération industrielle franco-allemande en 2004, un climat de méfiance règne entre les deux pays moteurs de l'Union Européenne. En qualité de Président de la République française cette fois, N. Sarkozy a encouragé des « mégafusions franco-françaises » à l'instar de Gaz de France-Suez. En outre, il prévoit alors l'éventuelle « constitution d'un groupe d'armement par la fusion de Thales et Safran » et penche pour l'« éviction de Siemens du groupe nucléaire Areva »[274], ce qui est loin de rassurer les Allemands.

§ 3. Les relations franco-allemandes au travail

Déjà en 1966, Olivier Giscard d'Estaing identifiait nettement trois obstacles à la « collaboration entre des entreprises sur un plan multinational » : les difficultés liées à des questions juridiques, techniques et psychologiques. Ces difficultés sont aujourd'hui encore très actuelles. Homme politique et frère de l'ancien Président de la République Valery Giscard d'Estaing, il détecte alors chez des cadres dirigeants d'entreprises internationales et notamment à travers leur comportement psychologique, un « double complexe de crainte et de fierté, beaucoup plus important que dans les entreprises nationales, en ce sens que, dans le dialogue […], chaque fois qu'il y a deux nationalités en face l'une de l'autre, il y a à surmonter un certain orgueil national […]. À ceci s'ajoute une crainte de décision prise loin de soi, dans une langue différente, et sans qu'on ait l'impression qu'on pourrait l'influencer de la même façon qu'on pourrait le faire entre compatriotes »[275]. Christoph Barmeyer, spécialiste en sciences de gestion, remarque que « beaucoup a été écrit sur les aspects stratégiques, juridiques et financiers des fusions internationales ces dernières années. Mais ce qui constitue l'entreprise et son organisation, le savoir et savoir-faire des hommes ainsi que l'importance des relations humaines pour faire fonctionner l'ensemble, a été largement sous-estimé ». Selon lui, en 2001, le nombre des opérations de fusions-acquisitions est « en fort recul », avant même que n'apparaissent la « crise financière des start-ups internet et les

274 La fusion de Thales et Safran aurait des conséquences négatives pour EADS ; cf. Henrik Uterwedde, « Politique industrielle : heurts et malheurs de la coopération franco-allemande », *op. cit*., p. 10.

275 Olivier Giscard d'Estaing, « Coopération et fusion des entreprises françaises et allemandes », *op. cit*., pp. 146, 152.

événements du 11 septembre 2001 ». Il explique que le taux d'échec est important, surtout dans les opérations transfrontalières pour lesquelles ce risque d'échec est accentué. Il écrit : « Les problèmes d'incompatibilité culturelle ont un impact négatif sur les résultats des fusions et […] les opérations internationales ne créent généralement pas de valeur pour les investisseurs »[276]. Ainsi, il est plus pertinent de parler d'opération de rapprochements des hommes que de rapprochements des entreprises, la cause des problèmes conduisant ces opérations à l'échec étant à identifier au cœur même des relations de travail entre les personnels des entreprises. Le cas du drame industriel de l'A380 chez Airbus en 2006 en témoigne.

276 Christoph Barmeyer, « Rapprochements des entreprises et rapprochements des hommes », in : Hervé Joly (dir.), *Formation des élites en France et en Allemagne*, Paris, CIRAC, 2005, pp. 180-181.

Section II. Le cas du drame industriel de l'A380 chez Airbus en 2006

Dans le cas du drame industriel de l'A380 chez Airbus en 2006, les décisions politiques ont eu des répercussions sur la coopération franco-allemande au travail entre ingénieurs et techniciens français et allemands travaillant à Hambourg et à Toulouse. EADS a été le théâtre de rivalités entre les États français et allemand. La gouvernance bicéphale ou direction paritaire franco-allemande et les nombreux sites de production sont à l'origine du drame industriel qui s'est traduit par des retards de livraison du gros porteur A380. Les problèmes techniques survenus alors ont découlé de décisions politiques.

La décision de la nouvelle direction et le choix de sites de production ont été le fait des gouvernements, et non de l'entreprise. Le gouvernement allemand, déjà lésé dans l'affaire Aventis, a imposé une « stricte parité franco-allemande » concernant la direction du groupe. Le groupe franco-allemand Aventis ayant été absorbé par le groupe français Sanofi-Synthélabo deux ans auparavant, cette direction paritaire franco-allemande était importante aux yeux des Allemands. Pourtant, et selon l'économiste H. Uterwedde, cette volonté d'une direction paritaire franco-allemande à tout prix incitant à un « raisonnement en terme de jeu à somme nulle », n'a pas été des plus judicieux, une situation avantageuse pour un pays se faisant au détriment de l'autre[277]. L'une des causes à l'origine des tensions franco-allemandes dans l'affaire de l'A380 relève du choix du site d'assemblage final du gros porteur, jugé injuste par les Allemands.

C'est le site français de Toulouse qui a été choisi et non le site allemand de Finkenwerder proche de Hambourg, ajoutant à la rancœur des Allemands. Selon Jean-Marc Zuliani et Guy Jalabert, chercheurs au Centre interdisciplinaire d'Études Urbaines de l'Université Toulouse-le-Mirail, Hambourg qui est une ville portuaire présentait des conditions favorables pour l'acheminement des pièces de l'avion. La position géographique de la ville de Toulouse n'était pas, quant à elle, la plus adaptée concernant la logistique à mettre en place pour le transport des pièces. Une fois construite, chaque partie de l'avion fabriquée par quatre filiales de chacun des partenaires industriels (Espagne, Allemagne, France, Grande-Bretagne), est ainsi acheminée vers le site de Toulouse pour l'assemblage final. Le cockpit est construit en France, la cabine en Allemagne, la voilure en Grande-Bretagne, l'empennage arrière en Espagne. J.-M. Zuliani et G. Jalabert donnent l'explication suivante concernant le choix de la ville de Toulouse : « L'établissement de Hambourg, par sa taille et sa localisation portuaire, pouvait apparaître comme le lieu possible de l'assemblage des A380. Mais l'aménagement du

277 Henrik Uterwedde, « Politique industrielle : heurts et malheurs de la coopération franco-allemande », *op.cit*., p. 10.

site de Finkenwerder, en fait un polder à édifier sur une zone de protection naturelle, et l'allongement de la piste, se sont heurtés à toute une série d'oppositions et de retards juridiques alors que le site de Blagnac était rapidement disponible. Surtout, les équipementiers majeurs sont localisés dans l'agglomération toulousaine, et l'expérience d'assembleur acquise par les ateliers toulousains dans le domaine des gros-porteurs (A340) jouait en faveur de Toulouse »[278].

Ainsi, les rivalités nationales chez Airbus se sont répercutées sur les relations de travail en interne et traduites par des retards de livraisons du nouveau modèle A380.

§ 1. Des problèmes de communication et d'intégration

Les sites de construction des différentes parties de l'avion étaient éclatés géographiquement, rendant le travail au projet commun de l'A380 difficile. Malgré une uniformisation des technologies de l'information et de la communication (TIC) et la création d'espaces virtuels de travail communs, des problèmes liés au choix des outils informatiques ont révélé des difficultés majeures sur le plan de la communication et de l'intégration[279] du groupe.

La création d'espaces de travail communs via le portail intranet[280] « Airbus/People », mis en place en 2002, fut une réponse à ce problème de distance due à l'éclatement des sites. Des *e-rooms* – espaces de travail collaboratifs et virtuels – ont été ouverts à tous les salariés participant au projet. Les aéroports et les fournisseurs ont aussi été associés à certains de ces ateliers en ligne. L'objectif était de faciliter les relations de travail et surtout la communication entre les collaborateurs. Les salariés avaient la possibilité de valider ou non chaque modification apportée à l'aide d'un système de sondage. En outre, toute modification était notifiée par alerte e-mail et communiquée à chaque membre de l'espace virtuel[281]. Selon Vincent Leblong, responsable de la gestion de contenu et de la collaboration chez Airbus, l'« intelligence de tout ce qui est dans le travail collaboratif est gardée »[282]. Nicolas Humeau,

278 Jean-Marc Zuliani, Guy Jalabert, « L'industrie aéronautique européenne : organisation industrielle et fonctionnement en réseaux », L'Espace géographique, T. 34., février 2005, pp. 117-144. URL : http://www.cairn.info/revue-espace-geographique-2005-2-page-117.htm.

279 L'intégration, dans une acception physiologique, signifie la « coordination nécessaire au fonctionnement harmonieux des activités de différents organes » et qui correspond parfaitement à l'idée d'intégration dans une entreprise ; cf. *Dictionnaire Hachette encyclopédique 2000*, Paris, Hachette Livre, 1999.

280 Un intranet correspond à un « réseau électronique de services interne à une entreprise, fonctionnant avec les mêmes outils qu'Internet » ; cf. *Ibid*.

281 Nicolas Humeau, « Intranet : Airbus cultive le travail collaboratif », *LeJournalduNet,* 23.02.2005. URL : http://www.journaldunet.com/management/dossiers/050271intranet/airbus.shtml.

282 « L'outil de collaboration a été sélectionné pour son interface simple à utiliser, proche d'un environnement

membre du cabinet Algoé Consultants, juge cette possibilité de se tenir informé utile: « Outre leur aspect collaboratif, ces *e-rooms* ont l'avantage de garder en mémoire l'historique du projet, les modifications apportées, les différentes maquettes et versions qui ont amené à la solution finale »[283].

Malgré la facilité d'utilisation de cet outil collaboratif, on peut aisément imaginer combien il est contraignant de se tenir constamment au courant des modifications opérées et de la quantité d'informations échangées entre les membres du groupe. De plus, ces espaces de travail communs n'ont pas empêché les problèmes liés à l'utilisation d'outils informatiques différents à Hambourg et à Toulouse. Dominique Sellier, responsable du secteur aéronautique-spatial-défense chez Secafi Alpha (cabinet de conseil auprès des comités d'entreprise), explique qu'« Airbus n'a jamais réussi à intégrer sa modélisation et son informatique […]. À Hambourg et à Toulouse, les outils utilisés, notamment de CAO [conception assistée par ordinateur] sont différents : les Allemands n'ont jamais souhaité en particulier adopter l'outil de modélisation CATIA, développé par Dassault Electronique »[284]. Gustave Humbert, nommé à la tête d'Airbus et successeur de Noël Forgeard en juin 2005, s'aperçoit de ce problème suite aux premières annonces de retards de livraison de l'A380. Chargé de mener des investigations à Hambourg, il découvre que les Allemands n'utilisent pas le même logiciel informatique qu'à Toulouse.

Lors d'une interview donnée au journal *Le Point*, Louis Gallois qui a succédé en octobre 2006 à Christian Streiff (PDG d'Airbus de juillet à octobre 2006) à la tête d'Airbus, explique les ressorts du drame industriel de l'A380 : « Le problème, c'est l'énorme loupé de son industrialisation. Alors pourquoi y a-t-il eu ce bogue sur les câblages électriques de l'avion ? On a sous-estimé la complexité d'aménagement d'une cabine de 550 passagers, avec les services modernes qui sont désormais assurés à bord : les fauteuils électriques, les systèmes vidéo, etc. C'est la raison technique du loupé. La seconde raison, plus profonde, est qu'Airbus, contrairement à ce que l'on a pu croire, n'est pas une entreprise intégrée. Elle a été constituée à partir de quatre sociétés (Aerospatiale, l'allemand Dasa, British Aerospace et l'espagnol Casa), mais on n'a pas intégré l'appareil industriel, pas harmonisé les méthodes ni le système de conception assistée par ordinateur. Et l'on s'est retrouvé avec des systèmes différents qui ont conduit à un désastre industriel […]. Ainsi, s'agissant des systèmes de conception assistée par ordinateur, les usines françaises et allemandes avaient le même fournisseur, Dassault

---

bureautique, ce qui facilite sa mise en œuvre, diminue l'effort de formation » ; cf. *Ibid*.

283 *Ibid*.

284 Cité in : Marc Chevallier, « Airbus pris dans un trou d'air », *Alternatives économiques*, n° 252, novembre 2006. URL : http://www.alternatives-economiques.fr/airbus-pris-dans-un-trou-d-air_fr_art_205_24109.html.

Systèmes dans les deux cas, le même logiciel Catia, mais pas la même version de Catia ! »[285]. Les données suivantes ont été recueillies à ce propos sous forme de questionnaires auprès de quatre ingénieurs français travaillant dans l'élaboration de l'A380 chez Airbus en 2007 et 2008. Les trois premiers travaillaient sur le site de Hambourg et le quatrième ingénieur français sur le site de Toulouse. Sur les deux questionnaires adressés à deux managers allemands, l'un (une femme) a accepté de répondre aux questions relatives aux causes du drame industriel de l'A380, l'autre manager s'y est refusé en raison de l'existence d'une clause de confidentialité contenue dans son contrat de travail l'empêchant de s'étendre sur ces questions. Les propos suivants sont extraits des questionnaires distribués aux ingénieurs français et répondent à la question des problèmes à l'origine du désastre industriel occasionné par les retards de livraison de l'A380 : « [Ces] outils, trop différents entre la France et l'Allemagne, [ont] caus[é] parfois des problèmes de transfert de données »[286].

« *Process*[287] et *tools* sont différents selon les pays. Il en résulte des problèmes d'intégration des systèmes et d'assemblage de pièces […]. Avant la fusion de l'aérospatial (Airbus France) avec DASA (Airbus Allemagne), les Allemands comme les Français travaillaient avec leurs propres outils. Comme la parité entre les deux pays au niveau *design* et production des avions doit être de 50 %, les forces et moyens de travail sont restés tels quels et aucune harmonisation n'a été mise en place. Cela essaie de changer avec *Power 8*[288] » [289].

« En uniformisant les outils dès le début du programme »[290], le groupe aurait évité ces problèmes survenus lors de l'élaboration de l'A380. « Pour ce qui est de l'électrique A380, le *design* en maquette numérique 3D [s'est fait] avec le même outil par le personnel de Hambourg (français et allemand), à savoir Catia V4, idem pour les harnais techniques des sections de fuselage allemandes (S13 et S18), mais les collègues de Toulouse utilis[aient] en revanche CADDS5 [une autre version de Catia]. Même constat pour les outils de schématique électrique : Principa Diagrams et VKE en Allemagne, CIRCE en France »[291].

L'un des ingénieurs explique qu'un travail de conversion était opéré chaque jour : « Tous les

285 Interview de Louis Gallois, « Chez Airbus, je ne suis pas le Français de service », *Le Point*, 18.01.2007. URL : http://www.lepoint.fr/archives/article.php/114498

286 Questionnaire 6.

287 « *Process* : ensemble des étapes ou des transformations nécessaires à la fabrication d'un produit » ; cf. Marc Chevallier, « Airbus pris dans un trou d'air », *Alternatives économiques, op. cit.*

288 *Power 8* correspond au programme de redressement du groupe sur le plan économique mis en application par Christian Streiff, resté trois mois à la présidence d'Airbus aux côtés de Louis Gallois, qui poursuivra seul ce plan, suite à la démission de C. Streiff ; cf. *Ibid*.

289 Questionnaire 5.

290 Questionnaire 1.

291 Questionnaire 6.

jours, le travail fait sur Catia V4 et CADDS5 [était] converti aux formats CADDS5 et Catia V4 pour que toutes les équipes aient accès au travail fait le jour précédent »[292].

Le travail de conversion aurait dû éviter les problèmes liés à l'utilisation d'outils différents. Ce même ingénieur évoque en revanche des différences concernant les outils de gestion : « Certains outils de gestion [étaient] différents entre l'Allemagne (TAKSY) et la France (CIRCE) : les informations contenues dans ces outils de gestion [n'étaient] pas partagées entre les équipes françaises et allemandes, il n'y a donc pas [eu] de conversion »[293]. D'après lui, le « principal "coupable" serait [l'] outil de gestion informatique allemand (TAKSY) qui serait moins performant que l'équivalent français »[294].

Les explications des experts, dirigeants et ingénieurs évoquent bel et un bien un problème de compatibilité des versions de logiciels utilisés, toutefois, ils ne rendent pas compte des mêmes problèmes et ne semblent donc pas disposer des mêmes informations à ce sujet. L'économiste Marc Chevallier remarque que « paradoxalement, ces problèmes émergent alors même que, depuis la fusion des différentes entités du consortium en une société unique en 2001, Airbus a mis en place une infrastructure informatique unique, achevée en 2004, en lieu et place des quelque 400 intranets que comptaient ses seize sites physiques dans le monde. [Et que] visiblement, ce mouvement d'intégration n'est pas allé assez vite ni assez loin »[295].

Selon l'ingénieur français travaillant quant à lui sur le site de Toulouse, l'« essentiel réside dans le refus allemand d'utiliser le même outil que les Français pour la conception et la gestion du système électrique. Les passerelles informatiques entre les deux systèmes d'information se sont avérées inopérantes. C'est évidemment aussi l'incapacité des managers à imposer un seul outil. Enfin, il y a eu des problèmes de *reporting*. Les difficultés ont été partiellement cachées jusqu'à ce qu'il soit trop tard pour redresser la situation »[296].

Les propos suivants extraits d'un questionnaire distribué à un autre ingénieur français déjà cité, complètent les précédents : « Je pense que les plannings prévisionnels étaient trop ambitieux. Airbus a en effet l'habitude de proposer des plannings très serrés, impossible à tenir. L'objectif apparent étant de maintenir la pression sur les sous-traitants à tous les niveaux pour être sûr qu'ils ne se relâchent pas. Le même problème se répète actuellement sur l'A400M. Pour "*designer*" un avion, l'ordre est le suivant :

292 Questionnaire 1.
293 Questionnaire 1.
294 *Ibid*.
295 Marc Chevallier, « Aribus pris dans un trou d'air », *op. cit.*
296 Questionnaire 4.

la structure (ailes, fuselage, etc.) ; l'équipement intérieur lourd ; l'installation des câbles électriques standards (commandes de vols, contrôle des moteurs, etc.) ; l'installation des câbles électriques customisés. Toutes les différentes étapes étaient plus ou moins en retard. Mais, aucune équipe ne voulait annoncer un retard interne. Comme ces retards se sont cumulés sur chaque étape successive, l'équipe responsable de la dernière étape a été la plus impactée. En l'occurrence, ce sont les responsables des câbles électriques customisés qui ont été le plus impactés. Quand il ne leur était plus possible de cacher le retard, ils l'ont annoncé et ont été désignés comme responsables. Le principal "coupable" serait un outil de gestion informatique allemand (TAKSY) qui serait moins performant que l'équivalent français. Néanmoins, toutes les autres équipes ont été soulagées et en ont profité pour replanifier elles-aussi leurs activités »[297].

Ces propos rejoignent les analyses du consultant D. Sellier et celles de François Delétraz, journaliste au *Figaro Magazine*, qui explique le déclencheur de la crise comme étant l'« incapacité de l'usine de Hambourg à fournir le câblage électrique de l'A380 dans les délais, défaillance qui a été cachée au reste de l'entreprise. Dans le même temps, le site de Hambourg refusait d'utiliser le même logiciel de conception que celui de Toulouse afin de se démarquer des Français »[298]. Ce besoin de se démarquer s'explique par un sentiment d'injustice du côté allemand. Cette raison évoquée par les Français pose le problème en terme de fierté nationale, et donc de patriotisme.

§ 2. Le poids des « hiérarchies nationales »

Louis Gallois explique le problème d'intégration de l'entreprise par l'existence de « hiérarchies nationales cachées derrière la hiérarchie officielle »[299], à l'origine du problème d'harmonisation des méthodes. Ces difficultés liées aux fiertés nationales remontent à un passé récent, l'affaire Aventis. Elles sont aussi le fait d'un passé de guerre encore lourd de conséquences. F. Delétraz nous éclaire sur cette question dans un article destiné à lever le voile sur le drame industriel traversé par Airbus en 2006 en l'intitulant : « La vérité sur la crise du géant aéronautique »[300]. Il écrit : « Manfred Bishop, le coprésident d'EADS, a mis en place, pour défendre les intérêts allemands et ceux de la société Daimler, un groupe de travail,

297 Questionnaire 1.

298 François Delétraz, « Airbus : la vérité sur la crise du géant aéronautique », Le Figaro Magazine, 09.03.2007. URL : http://www.lefigaro.fr/lefigaromagazine/2007/03/09/01006-20070309ARTMAG90359-la_verite_sur_la_crise_du_geant_aeronautique.php

299 Interview de Louis Gallois, « Chez Airbus, je ne suis pas le Français de service », *op. cit.*

300 François Delétraz, « Airbus : la vérité sur la crise du géant aéronautique », *op. cit.*

véritable machine de guerre […]. Leur but fut de mettre au point une série d'arguments afin d'utiliser une technique éprouvée : demander beaucoup pour obtenir un peu. La position de Louis Gallois, à la fois patron d'Airbus, d'EADS et de nationalité française, ne lui a pas facilité la tâche. Par exemple, avec son légendaire bagout, Manfred Bishop réclama pour les sites allemands une parité franco-allemande sur la réalisation du caisson central (pièce maîtresse d'un avion). Demande sans fondement technologique puisque les Allemands n'ont en ce domaine aucun savoir-faire. Louis Gallois, homme de consensus et habile diplomate, s'opposa à ces requêtes, mais, en contrepartie, céda sur l'A320 quant au transfert d'une partie de la production à Hambourg […]. Chez les Allemands, il faut aussi compter avec le "syndrome Messerschmitt", à savoir la volonté de posséder à nouveau un savoir-faire aéronautique, dont ils ont été dépossédés après guerre. Rappelons que ce domaine industriel leur a été interdit par les Alliés »[301].

La crise chez Airbus a des racines profondes. Ainsi, tenter de ménager les susceptibilités de chacun est la tâche qui incombe au dirigeant d'Airbus, Louis Gallois, concédant que s'il n'a pas oublié qu'il était Français, il ne doit pas pour autant chercher à défendre les intérêts de sa patrie. Selon lui, ce serait contraire à l'intérêt de l'entreprise : « C'est connu, à titre personnel je n'ai jamais mis mon drapeau dans ma poche. Mais, en tant que patron d'Airbus, je n'ai pas à jouer une carte nationale. Je me tiendrai à cette règle de manière stricte. Sinon, c'est ingérable […]. Mon rôle est de faire en sorte que les clivages nationaux s'estompent. Car c'est un poison mortel qui peut tuer l'entreprise. Je dois faire la démonstration aux quatre nationalités composant Airbus que je ne suis pas le "Français de service" »[302]. La réussite de la coopération franco-allemande chez Airbus repose ainsi sur la capacité de l'entreprise à dépasser les clivages nationaux. Airbus n'étant pas une entreprise intégrée industriellement, elle ne peut être qualifiée d'entreprise véritablement européenne, le poids des souverainetés nationales étant encore trop présent. La femme manager allemande travaillant chez Airbus à Hambourg parle d'un outil sur lequel les deux nationalités se sont mises d'accord a posteriori – suite au drame de l'A380 – et d'une réorganisation du système de management pour en faire une organisation transnationale pour laquelle, selon elle, le système d'organisation matricielle est le plus adapté : « C'est parce qu'avant 2000, nous étions deux entreprises bien distinctes. Le changement pour un outil commun n'a été adopté qu'après l'A380 et la mise en oeuvre des programmes de développement […]. La réorganisation actuelle tend vers la transnationalité à laquelle on associe généralement une organisation matricielle »[303].

301 *Ibid.*

302 Interview de Louis Gallois, « Chez Airbus, je ne suis pas le Français de service », *op. cit.*

303 Questionnaire 8 : « Weil wir vor 2000 getrennte und vollkommen eigenständige Unternehmen waren. Eine Umstellung auf ein gemeinsames Tool ist erst die Entwicklungsprogramme nach A380 verabschiedet worden […]. Die

Le scénario présenté par l'ingénieur français travaillant chez Airbus à Toulouse qui aurait été susceptible d'éviter le désastre industriel causé par les retards de livraison de l'A380, rejoint la version de la femme manager allemande : « Il est très difficile de refaire le passé. On aurait pu par exemple nommer une organisation transnationale qui aurait déterminé les outils à employer indépendamment du pays. Dans la pratique cependant, une telle organisation aurait évité de ne choisir que des outils français pour garder un certain "équilibre". La seule vraie solution ne peut venir que du haut. C'est-à-dire, avoir un management vraiment unifié qui impose une intégration des équipes nationales […]. La mobilité géographique est peut-être une solution à promouvoir de façon plus intensive qu'aujourd'hui »[304].

Il postule des échanges plus fréquents entre les deux pays, facilités par des séjours dans le cadre de la mobilité des travailleurs à Hambourg et à Toulouse et voit dans le recours à une troisième instance ou un troisième acteur, neutre et ainsi non impliqué dans les querelles intestines relevant des fiertés nationales (terrain propice au développement du patriotisme économique), une solution aux problèmes posés par la coopération franco-allemande. Cette vision concernant l'amélioration des relations franco-allemandes au travail est proche de celle des managers français comme allemands interrogés chez Total, qui eux aussi prônent la mobilité et ainsi plus d'échanges entre les deux pays. Cette vision correspond également aux comportements des journalistes français et allemands de la chaîne culturelle Arte qui ont recours à une troisième instance, la Centrale de Strasbourg, chargée de trancher en cas de litige sur les décisions à prendre. Nous y reviendrons plus tard.

aktuelle Umorganisation geht in die Richtung der Transnationalität und die dafür typische Matrix-Organisation ».

304 Questionnaire 4.

§ 3. Des solutions

A) Le patriotisme économique européen : une solution à l'impasse de la création de groupes franco-allemands par voie politique ?

La France et l'Allemagne ne partagent pas la même « culture économique »[305]. La référence en Allemagne est une vision libérale illustrée par une économie de marché fondée sur trois piliers : « L'autonomie et la responsabilité des entreprises, la liberté contractuelle entre les partenaires économiques, la concurrence et un système efficace de fixation des prix », la France étant quant à elle caractérisée par la pratique courante de l'interventionnisme d'État[306]. De tradition colbertiste, dans laquelle la « main visible de l'étatisme bureaucratique »[307] a été désignée comme le « mal français »[308] en 1976 par l'écrivain et homme politique Alain Peyrefitte, la France s'inscrit dans une démarche de protection des groupes français. Son discours nationaliste est critiqué par ses voisins européens, ce qui n'a pas empêché N. Sarkozy, alors président de la République, d'agir en faveur de cette « forme de patriotisme économique » lorsqu'il décide en 2007 de fusionner Gaz de France (groupe public) et Suez (groupe privé).

Le concept même de patriotisme économique est né en 2005 alors que Dominique de Villepin – père du concept – tentait d'éviter le rachat de l'entreprise alimentaire Danone par le groupe américain PepsiCo[309]. Face à cette attitude du gouvernement français, le politologue Dominique Moïsi se demande si le patriotisme économique est le signe d'un pragmatisme qui se propage partout en Europe ou s'il est l'illustration de la "schizophrénie française" vis-à-vis de la mondialisation, si ce n'est pas même de l'Union Européenne[310]. Le journaliste Éric Le Boucher décrit l'attitude française, même si elle n'est pas la seule, comme particulièrement nuisible pour l'avenir de l'Europe : « L'Europe réduite "à un grand marché" qui, croyait-on,

305 Henrik Uterwedde, « Partenaires et concurrents : les conflits dans les relations économiques », *eurotopics*, 12.09.2009.

306 Henrik Uterwedde, « Politique industrielle : heurts et malheurs de la coopération franco-allemande », *op. cit.,* pp. 1-12.

307 Gérard Vindt, « Le colbertisme, mercantilisme à la française », *Alternatives économiques*, n° 308, décembre 2011, p. 80.

308 Alain Peyrefitte, *Le mal français*, Paris, Fayard, 2006 [1976].

309 Sabine Seifert, « Le patriotisme économique : une menace pour le marché européen ? », *eurotopics*, 12.09.2007. http://www.eurotopics.net/fr/home/presseschau/archiv/magazin/wirtschaft-verteilerseite-neu/wirtschaftspatriotismus/debatte_wirtschaftspatriotismus/

310 « Ist "Wirtschaftspatriotismus" nun ein Zeichen für nüchternen, in Europa um sich greifenden Pragmatismus ? Oder ist er ein Beispiel für Frankreichs Schizophrenie gegenüber der Globalisierung, wenn nicht gar der Europäischen Union? » ; cf. Dominique Moïsi, « Logik des Niedergangs », Woehaus, 07.03.2006. URL : http://www.woehaus.de/EU/Logik%20des%20Niedergangs.htm

avait emporté la partie, est en train de se transformer en pugilat nationaliste et protectionniste entre les Vingt-cinq […]. L'Europe des services est morte, l'Europe de l'énergie aussi. On accusera les hommes politiques, en particulier les Français, mais pas seulement, d'avoir rétréci leur horizon à leur petit intérêt électoral national »[311]. L'Allemagne, à l'inverse, se méfie des interventions publiques directes. Elle se dit favorable à l'indépendance des entreprises et aux marchés ouverts. Son économie est toutefois, dans la pratique, moins ouverte aux capitaux étrangers que l'économie française. H. Uterwedde explique que l'« étroite alliance entre l'industrie et les banques a su, plus ou moins tacitement, jusqu'aujourd'hui, préserver les grands groupes allemands d'une prise de contrôle étrangère ("Deutschland AG") […]. Le grand débat actuel autour des "fonds souverains" contrôlés ou gérés par certains États, et d'éventuelles répercussions néfastes de ceux-ci sur les entreprises allemandes montre que le public allemand réagit de façon de plus en plus sensible face à une possible influence d'intrus indésirables et que la politique envisage de prendre des mesures de protection appropriées ».

Ainsi, les visions française et allemande concernant l'économie sont moins différentes qu'il n'y paraît. L'étatisme et la politique volontariste français sont plus présents dans les discours que dans la pratique et en Allemagne, l'économie sociale de marché qui s'est inspirée de la doctrine ordo-libérale, supposant un « rejet officiel d'une emprise de l'État sur l'appareil productif », n'a pas empêché la conduite d'une « politique industrielle implicite »[312].

L'attitude des deux pays en termes de patriotisme économique témoigne dans les deux cas d'une volonté de protéger ses « champions nationaux ». Dans le cas de l'A380, la lutte pour savoir qui de Hambourg ou de Toulouse accueillerait les pièces de l'A380, a manifestement relevé du patriotisme économique. Comme le souligne l'économiste Marc Chevallier, l'aéronautique est un « secteur très sensible » et les rivalités nationales qu'il suscite sont très fortes[313]. H. Uterwedde écrit que les « discussions sur la structure à adopter pour la nouvelle direction, mais aussi sur le choix des sites de production n'étaient plus menées par l'entreprise elle-même mais dans les hautes sphères de la politique »[314]. L'éditorialiste Yves Pétignat explique quant à lui qu'« Airbus a[vait] failli succomber sous le poids des patriotismes économiques » et que « les États d[evaient] cesser d'intervenir dans la gestion d'Airbus »[315].

311 Éric Le Boucher, « L'Europe à l'épreuve du patriotisme économique », eurotopics, 06.03.2006. URL : http://www.eurotopics.net/fr/home/medienindex/media_articles/archiv_article/ARTICLE3062-L-Europe-a-l-epreuve-du-patriotisme-economique

312 Henrik Uterwedde, « Partenaires et concurrents : les conflits dans les relations économiques », *op. cit.*

313 Marc Chevallier, « Airbus pris dans un trou d'air », *op. cit.*

314 Henrik Uterwedde, « Partenaires et concurrents : les conflits dans les relations économiques », *op. cit.*

315 Yves Pétignat, « Le couple franco-allemand au cœur de la crise d'Airbus », *Le temps*, 01.03.2007. URL : http://www.eurotopics.net/fr/home/presseschau/archiv/results/archiv_article/ARTICLE14931-Le-couple-franco-allemand-au-coeur-de-la-crise-d-Airbus

Moteurs de l'intégration européenne, la France et l'Allemagne cultivent une relation ambiguë. Partenaires, ils sont aussi concurrents. Pour H. Uterwedde, dont les termes nous renvoient ici à ceux exprimés par L. Gallois précédemment, le « patriotisme économique est un poison tant pour les relations franco-allemandes que pour l'économie européenne ». Face à l'impasse que présente la « création de groupes franco-allemands par voie politique » et afin de régler les conflits au sein du groupe, il se montre favorable à l'établissement de « règles communes pour une "économie sociale de marché européenne" », et pense que les gouvernements feraient mieux de chercher à « surmonter les obstacles structurels à l'émergence d'une économie de la connaissance performante » plutôt que de se positionner en rivaux. Il propose ainsi comme solution un « patriotisme économique européen »[316].

B) Vers un modèle européen d'entreprises ?

Les rivalités franco-allemandes sont dues à un désir de constituer des « champions européens à partir d'une volonté politique ». L'émergence d'un tissu industriel européen supposant un modèle européen d'entreprises constituerait ainsi une solution à ces problèmes. Par exemple, Galileo (communication) et ITER (énergie) constituent aujourd'hui des projets européens dont l'objectif, à l'instar d'EADS, est de « rassembler les potentiels existants ». L'idée, partagée par la France et l'Allemagne, d'un « capitalisme à l'européenne », fondé sur un « modèle économique et social, caractérisé par un équilibre entre principes libéraux (concurrence, abandon de réglementations nationales et régulation par le marché) et objectifs sociaux (cohésion sociale et territoriale) », tend à rapprocher ces deux pays[317]. Pour avancer ensemble sur la voie européenne, ces deux pays doivent penser en Européens et non plus en termes de nation française ou allemande, afin d'écarter les problèmes liés au patriotisme économique et au nationalisme industriel.

316 Henrik Uterwedde, « Partenaires et concurrents : les conflits dans les relations économiques », *op. cit.*

317 Henrik Uterwedde, « Politique industrielle : heurts et malheurs de la coopération franco-allemande », *op.cit.,* p. 11.

CHAPITRE II. « INCIDENTS CRITIQUES » DANS LE MANAGEMENT FRANCO-ALLEMAND

Les dimensions culturelles mentionnées dans la première partie de ce travail sont souvent perçues différemment par les managers originaires de pays et cultures nationales différentes et peuvent constituer des sources de malentendus et générer des tensions dans la sphère professionnelle. Elles peuvent aussi apparaître comme des éléments fédérateurs, lorsque deux managers issus de deux pays différents présentent des comportements proches face à l'incertitude en terme de prise de risques, à la manière de gérer son temps, de communiquer ou encore de diriger. C. Barmeyer explique ainsi que les « incidents critiques », qui s'opposent aux « effets synergiques », sont représentatifs de malentendus et conflits interculturels typiques et se répétant qui se produisent de façon involontaire lors d'une interaction entre des Français et des Allemands. La coopération franco-allemande en entreprise, motivée par un même objectif – la réussite de l'entreprise commune –, s'accompagne ainsi de malentendus interculturels. Des spécialistes tels que Jacques Pateau[318], Hans Merkens[319], Éric Davoine[320], Christoph Barmeyer[321], Gilles Untereiner[322], Mark Grobien[323], Peter Breuer et Pierre de Bartha[324] se sont intéressés à ces questions en s'appuyant sur les travaux d'anthropologues américains et hollandais – Edward Twitchell Hall et Mildred Reed Hall[325], Geert Hofstede et Daniel Bollinger[326], Nancy J. Adler[327] – et ceux de sociologues français – Michel Crozier[328], Jacques Demorgon[329], Philippe d'Iribarne[330]. Les consultants P. Breuer et P. de Bartha et le germaniste, sociologue et consultant en entreprise J. Pateau ont dressé pour les premiers un inventaire des malentendus interculturels récurrents appelés « incidents critiques »[331] par C. Barmeyer dans la relation de travail franco-allemande, les travaux du second lui ont permis d'identifier ces types de malentendus en les regroupant en trois catégories : organisation, communication, styles de management.

---

318 Jacques Pateau, *Une étrange alchimie, op. cit.*

319 Hans Merkens, « Management interculturel », in : « Les cultures d'entreprise et le management interculturel », *Textes de travail de l'OFAJ*, n° 16. URL : http://www.ofaj.org/paed/texte2/intmanagfr/intmanagfr.html

320 Éric Davoine, « Les managers allemands sont-ils de meilleurs gestionnaires du temps que les managers français ? Le modèle Monochronie/Polychronie en question », *Frankreich-Zentrum*, Bulletin n° 35, August 2002, p. 3. URL : http://www.fz.uni-freiburg.de/pdf/bulletin/bulletin35.pdf.

321 Christoph Barmeyer, *Management interculturel et styles d'apprentissage, op. cit.*

322 Gilles Untereiner, *Le marché allemand*, Paris, Les éditions d'Organisation, 1990.

323 Marc Grobien, *Améliorez vos relations d'affaires avec les Allemands*, Paris, Les Presses du Management, 1995.

324 Jochen Peter Breuer, Pierre de Bartha, *Deutsch-französische Geschäftsbeziehungen erfolgreich managen*, München/Unterschließheim, Springer Gabler, 2005.

325 Edward Twitchell Hall, Mildreed Hall, *Understanding cultural differences, op. cit.*

326 Daniel Bollinger, Geert Hofstede, *Les différences culturelles dans le management, op. cit.*

327 Nancy J. Adler, *International Dimensions of Organizational Behavior,* Boston, Kent Publishing, 1986.

328 Michel Crozier*, Le Phénomène bureaucratique, op. cit*.

329 Jacques Demorgon, *Complexité des cultures et de l'interculturel*, Paris, Anthropos, 1996.

330 Philippe d'Iribarne et al., *Cultures et mondialisation, op. cit.*

331 Christoph Barmeyer, *Management interculturel et styles d'apprentissage, op. cit.*

Section I. J. P. B. consultants : sept types d'incidents critiques

Les consultants J. P. Breuer et P. de Bartha dont le cabinet (J. P. B.) existe depuis 1984, ont réalisé une étude auprès de plus de deux cents sociétés mères et filiales françaises et allemandes en 1989. Ils ont identifié sept types d'incidents critiques dans le management franco-allemand, qu'ils ont présentés sous forme de principes de réussite d'un partenariat franco-allemand, soulignant en réalité les malentendus interculturels franco-allemands récurrents susceptibles d'entraîner des dysfonctionnements dans la relation de travail entre les ressortissants des deux pays. Ces principes de réussite ont été déclinés sous forme de conseils donnés aux managers français pour faciliter la collaboration avec leurs collègues allemands et énoncés à l'aide de sept slogans : « 1. Si tu veux qu'on te fasse confiance, prouve d'abord que tu la mérites ! 2. Lorsque tu communiques, utilise des arguments "factuels" ! 3. Si tu veux motiver ton partenaire, démontre au lieu de séduire ! 4. Lorsque tu conçois un projet, comprends l'esprit d'équipe à l'allemande ! 5. Lorsque tu établis un plan, sois le plus exhaustif possible ! 6. Si tu veux vendre, démontre ton utilité ! 7. Avant d'exprimer ta nouvelle idée, pense en termes de faisabilité ! »[332]. Ces conseils résument bien les principaux problèmes rencontrés dans la coopération franco-allemande au travail.

332 Jochen Peter Breuer, Pierre de Bartha, *Deutsch-französische Geschäftsbeziehungen erfolgreich managen, op. cit.*

§ 1. Confiance

Le premier problème récurrent ou typique de la relation de coopération franco-allemande au travail est la confiance[333] :

Confiance	Français	Allemands
Critère	Affectif	Raison L'aspect concret prime sur l'affectif
Preuve de confiance	Sensation spontanée, sympathie ressentie, fait de séduire par son originalité, son imagination et son agilité intellectuelle	Qualité et fiabilité du travail, compétence technique, rigueur, ponctualité Résultat d'un long processus

333 « En France, la confiance est le plus souvent affaire de sensation spontanée ; confiance rime avec sympathie ressentie. Quelqu'un qui sait nous séduire par son originalité, son imagination et son agilité intellectuelle ne peut être foncièrement mauvais […]. Si la confiance est en France du ressort de l'affectif, elle est en Allemagne fille de la raison […]. La confiance se mérite. L'aspect concret de la coopération prime sur l'affectif : qualité et fiabilité de son travail sont les plus sûrs alliés pour convaincre (et non pour séduire !), compétence technique, rigueur et ponctualité les meilleurs atouts. C'est le résultat d'un processus long » ; cf. Jochen Peter Breuer, Pierre de Bartha, « Vive la différence. Les 7 principes de réussite d'un partenariat franco-allemand », in : « JPB Business is human », p. 8. URL : http://www.bongrain.de/content/inter/vive_la_difference_complet.pdf.

§ 2. Motivation et Attentes

Le second problème récurrent a trait à la communication et à la nature de l'information[334] :

Communication et information	**Français**	**Allemands**
Accès et circulation des informations	Les informations se procurent	Les informations se fournissent
Expression	L'esprit plus que la lettre	L'écrit et non l'oral S'en tenir à l'ordre du jour est important
	Côté implicite de la communication : manque de précision, parfois contradiction dans l'argumentation Utilisation de formules synthétiques et globales, dans lesquelles chacun comprend ce qu'il veut	Termes exhaustifs et détaillés : s'assurer que toutes les parties prenantes sont au même niveau d'information Communication explicite : pas d'ambiguïté ni de manifestation d'esprit, seul le sujet compte
Relation à l'autre	La personne est plus importante que la question à traiter	La question à traiter est plus importante que la personne
Un bon partenariat	Implique une "complicité"	Implique une communauté de buts régie par le rationnel au profit de l'intérêt commun
Démarche et priorité	La négociation est aussi importante que le résultat	Le résultat est le plus important Agir sans perdre de vue son objectif

334 « Français et Allemands divergent […] sur la façon d'échanger les informations. "À se procurer !", disent les premiers, "à fournir" répliquent les seconds. L'esprit plus que la lettre en France, l'écrit et non l'oral en Allemagne. Quand le Français préfère les formules synthétiques et globales, dans lesquelles chacun comprend ce qu'il veut, l'Allemand s'exprime en termes exhaustifs et détaillés car, dit-il, mieux vaut s'assurer que toutes les parties prenantes sont au même niveau d'information. À privilégier ce côté implicite de la communication et ce qu'il signifie de manque de précision voire de contradiction dans l'argumentation, le Français irrite souvent, et frustre aussi l'Allemand, lequel attend que l'on se préoccupe de la question à traiter davantage que de l'homme. Si pour [les Français], un bon partenariat implique une "complicité", le partenaire est là-bas communauté de buts régie par le rationnel au profit de l'intérêt commun […]. Communiquer avec l'Allemand impose de s'en tenir à l'ordre du jour. Mieux vaut une analyse poussée trop loin qu'un argumentaire "se limitant" à l'essentiel. Impératif : ne jamais perdre de vue le résultat recherché ! Une négociation sans résultat est aussi peu plaisante pour un Allemand qu'un résultat sans négociation pour un Français. Agir sans perdre de vue son objectif impose une discipline : chaque mot est définitif. Pas d'ambiguïté ni de manifestation d'esprit : le sujet, rien que le sujet » ; cf. *Ibid*., p. 9.

§ 3. Communication et Information

Le troisième problème typique renvoie à des sources de motivation et attentes différentes[335] :

Motivation et attentes	Français	Allemands
Sources de motivation	Le défi personnel	Le raisonnement menant au succès escompté
	N'aime pas la routine sclérosante	Motivé quand le but à atteindre est perçu comme pouvant être réellement atteint
	Dimension ludique dans les affaires	Réalisation de l'objectif et conscience du devoir, rationnel, aspiration à la « vérité absolue »
Attentes	Admiration pour le défi	Reconnaissance pour la performance concrète
Preuve d'engagement	Montrer ce dont on est capable	Critiquer des détails et émettre des doutes dans la phase de préparation Accepter un compromis comme expression de la recherche d'une solution raisonnable

335 « Ce qui intéresse les Allemands, n'est pas obligatoirement ce qui […] intéresse [les Français] : ici, le défi personnel, là-bas le raisonnement menant au succès escompté. Le Français aime entreprendre l'impossible, montrer ce dont il est capable en oubliant la routine sclérosante. L'Allemand n'est à l'aise que lorsque le but à atteindre est perçu comme pouvant être réellement atteint. Chez lui, réalisation de l'objectif et conscience du devoir ne laissent pas place au goût du risque et à la dimension ludique dans les affaires. De fait, l'esprit de groupe germanique est redoutablement efficace. Plus que faire personnellement ses preuves dans son travail, il s'agit d'être responsable vis-à-vis du groupe ; et aussi grâce au déroulement impeccable des procédures, d'éviter toute situation de crise qui pourrait mettre en péril l'avancement du projet. De ce fait, l'Allemand n'attend pas d'admiration pour le défi qu'il aurait pu relever mais de la reconnaissance pour sa performance concrète. On rejoint là les notions de concret, de raisonnable, fondamentales pour qui veut entretenir la motivation du partenaire allemand. Convaincu de la viabilité du projet, fut-ce avec difficultés, après moult discussions et sur la base d'un compromis, l'Allemand ira jusqu'au bout, redoublera d'efforts quand le Français, un peu las, voudra abdiquer. Qu'il critique des détails, qu'il émette des doutes, voilà bien la preuve qu'il veut s'engager. Et non pas qu'il veut fuir. Accepter un compromis n'est point l'expression d'une défaite, mais bel et bien la recherche d'une solution raisonnable dans l'intérêt des deux parties. Il s'agit là de l'aspiration germanique à la "vérité absolue" » ; cf. *Ibid*., p. 10.

§ 4. Esprit de Groupe

Le quatrième incident critique renvoie à une conception différente de l'esprit de groupe[336] :

Esprit de groupe	Français	Allemands
Structure organisationnelle et style de management	Hiérarchie centralisée	Organisation décentralisée À chaque tâche son responsable exécutant Système de compétences et de responsabilités indépendantes les unes des autres
	Décision directive du chef	Management basé sur les faits, collégial, décisions consensuelles
	Délégation de pouvoirs et d'objectifs	Interaction des équipes de travail, participation et délégation des responsabilités : déléguer pour se répartir les responsabilités et les tâches et non délégation de pouvoirs et d'objectifs
Mode des relations interpersonnelles et ambition	Individualisme : chacun pour soi	« Zusammenwachsen » : tous travaillent pour et dans le sens de l'entreprise Formation au travail de groupe Écoute, respect de l'autre Savoir travailler en équipe est une qualification déterminante pour la carrière professionnelle La qualité d'un projet dépend uniquement de la qualité de l'équipe exécutante

336 « Si le management français privilégie une hiérarchie centralisée, l'organisation allemande préfère un système de compétences et de responsabilités indépendantes les unes des autres : à chaque tâche son responsable exécutant. Le style de management allemand est nettement plus collégial et basé sur les faits. Pas de décision directive du chef, mais un système basé sur la participation et la délégation des responsabilités autant que sur l'interaction des équipes de travail. Un pour tous, non, mais tous pour une, l'entreprise ! Formé au travail de groupe, l'Allemand fait de la capacité à œuvrer en équipe une qualification déterminante pour sa carrière professionnelle. Cette forme de direction n'exclut nullement la force de la décision ni le goût du risque. Ici, la qualité d'un projet dépend uniquement de la qualité de l'équipe exécutante. Souplesse et vitesse de réaction peuvent sans doute souffrir de cette concertation intensive et de son corollaire, une programmation rigide, mais les avantages sont là : continuité et prévisibilité. Bref, quiconque veut s'engager dans un projet avec des Allemands doit être prêt à prendre des décisions consensuelles et les accepter même si certaines d'entre elles le heurtent. Qui voudra s'imposer, sans écouter l'autre, sans le respecter, sera aussitôt jugé coupable d'autoritarisme inadmissible. Bien sûr, ce style de management collégial ne vaut que si les partenaires s'engagent sur du concret. Atteindre le but oui, mais en précisant comment. Déléguer oui, mais pour se répartir les responsabilités et les tâches, approche très différente de la délégation de pouvoirs et d'objectifs ! » ; cf. *Ibid*. p. 11.

§ 5. Planification

Le cinquième malentendu interculturel franco-allemand repose sur la planification[337] :

Planification	Français	Allemands
Conception	Peu de planification Un concept est une idée très vague	Planification perfectionniste Un concept est un plan très précis
Déroulement du projet	Passage rapide à la réalisation du projet Imprévus	Établissement de bout en bout de la méthode à suivre pour sa mise en œuvre et parer aux imprévus : prend du temps, interruption du processus exécutoire difficile Plans d'actions selon le temps disponible, activités découpées en séquences parfaitement calculées et imposables à chaque participant Points morts et retards dans les délais sont évités

337 « Planifier, c'est structurer une relation d'affaires, décider qui fait quoi, où, comment, quand. Deux individus qui disent la même chose ne pensent pas forcément la même chose. En France, le mot concept évoque une première idée, très vague ; en Allemagne, il signifie un plan précis. Différence de sens, mais aussi différences dans le déroulement du projet. Quand nous [les Français] passons directement, le plus vite possible, à la réalisation, l'Allemand attend que la méthode à suivre ait été fixée et la mise en œuvre dûment planifiée après quoi, plus rien ni personne ne pourra interrompre le processus exécutoire. Ici, les imprévus n'existent pas. La planification à l'allemande est ainsi perfectionniste, qui fait du temps une variable fondamentale, la mesure et la condition de tout ce qui se passe : plans d'actions établis en permanence selon le temps disponible, activités découpées en séquences parfaitement calculées et imposables à chacun des participants. On évite ainsi points morts et retards dans les délais. Cette obsession de la planification peut paraître parfois pénible à supporter. Et pourtant votre partenaire [allemand] vous remerciera de l'avoir pris au sérieux en fournissant un travail de qualité. Au lieu d'attendre la même souplesse, la même capacité d'adaptation, dont nous croyons faire preuve, mettons à profit sa volonté de perfection et son goût de l'organisation. Tout cela semblera sans doute bien rigide au Français. N'empêche, les avantages sont allemands » ; cf. *Ibid*., p. 12.

§ 6. Le Marché

Le sixième problème typique de la relation de travail franco-allemande en entreprise renvoie à la manière d'appréhender le marché et a trait à l'approche du client dans le but de commercialiser le produit[338] :

Compréhension du marché	**Français**	**Allemands**
Stratégies de communication	Vante les qualités et l'originalité du produit	Aspects pratiques du produit : convaincre de l'utilité du produit, du profit supplémentaire à en tirer, des avantages du service après-vente
	Convaincre par l'émotionnel	Convaincre par le concret
Intérêts commerciaux	Obtenir les plus grandes parts de marché et le prestige le plus grand	Réaliser le plus grand profit par produit

338 « Vendre est l'activité déterminante de toute relation d'affaires. Pas de vente, pas de relation. Une fois encore, la réponse n'est pas la même des deux côtés du Rhin. Tel fabricant français vante à son client allemand les vertus extraordinaires, miraculeuses, incomparables, de tel produit original. Loin de cet enthousiasme, le client hésite. Le Français redouble d'efforts, de qualificatifs. En vain, il avait oublié une chose : le client allemand aurait préféré être convaincu par l'utilité du produit, le profit supplémentaire qu'il apporte, les avantages du service après-vente. En somme, par le concret, pas par l'émotionnel. Aussi, ne peut-on vendre que si l'on fabrique, construit et propose des produits et des services utiles ; si l'on en démontre les aspects pratiques ; si l'on aide à trouver des solutions. Pour lui, tous ces points sont bien plus intéressants que l'aspect original que [les Français mettent] toujours en avant. Cette manière, opposée, de voir l'intérêt des choses ne détermine pas seulement les différences de stratégies en matière de communication ; elle vaut aussi pour les intérêts commerciaux des deux parties. Notre but [celui des Français] ? Obtenir les plus grandes parts de marché et le prestige le plus grand. Celui de l'Allemand ? Réaliser le plus grand profit par produit. Car, au fond, un bon rendement financier n'est-il pas la meilleure condition pour occuper durablement la première place sur le marché ? […] Bref ? On ne peut vendre en Allemagne que si l'on produit quelque chose d'utile. Quelque chose susceptible de générer des bénéfices chiffrables. Fut-ce au prix d'une part de marché provisoirement limitée » ; cf. *Ibid*., p. 13.

§ 7. Faisabilité d'une idée

La septième source de malentendu franco-allemand correspond à la « faisabilité d'une idée »[339] :

Idée	Français	Allemands
État d'esprit de départ	Enthousiasme pour une idée	Démontrer la mise en œuvre d'une idée, sa faisabilité, sa rentabilité
	Visions audacieuses	Scepticisme, prudence
Démarche	Intuition, créativité	Déterminer les moyens les plus sûrs de toucher au but, mettre en application : pragmatisme
Attitude face à l'erreur	L'erreur est acceptée car appartient à la mise en route d'un projet	L'erreur est fatale à l'exécution d'un projet Ne pas perdre de vue les erreurs possibles

339 « La créativité est force française, la capacité de mise en application atout allemand. Si nous [les Français] avons parfois tendance à vite nous enthousiasmer pour une idée, l'Allemand considère qu'une idée ne vaut rien tant qu'il n'a pas été démontré que sa mise en œuvre est possible et rentable. Les visions audacieuses dont nous [les Français] aimons nous griser, provoquent généralement le scepticisme chez [les] partenaires allemands. Leur force est ailleurs : … dans la capacité à déterminer les moyens les plus sûrs de toucher au but. Eux perfectionnent l'existant, nous [les Français] sommes créatifs. Intuitifs, quand ils sont pragmatiques. Enthousiastes quand ils sont, par éducation, sceptiques. Cette différence d'appréciation vaut jusque dans la notion de la faute. Nous [les Français] la considérons comme partie prenante d'une mise en route d'un projet, ils [les Allemands] font tout pour l'éviter, car s'il est vrai qu'elles sont indispensables à la naissance d'idées nouvelles, les fautes peuvent être fatales à l'exécution d'un projet […]. En somme, on ne peut être créatif en Allemagne que si l'on invente quelque chose de faisable, sans perdre de vue les erreurs possibles. Aux débordements de notre imagination, l'Allemand répondra par une sage prudence » ; cf. *Ibid*., p. 14.

Section II. Pateau consultants : « la dimension interculturelle dans la coopération franco-allemande »

J. Pateau a travaillé sur « la dimension interculturelle dans la coopération franco-allemande » et a fait état en 1998 (sans les nommer ainsi) d'incidents critiques dans les domaines touchant à l'organisation du travail, aux styles de management et à la communication interpersonnelle Il s'est aussi intéressé à l'origine de ces problèmes récurrents. Il a mené une étude auprès de collaborateurs français et allemands issus du *middle management*[340] de trois filiales françaises et trois filiales allemandes de grandes entreprises actives dans le domaine de la chimie, de l'électronique, de l'automobile et de la sidérurgie[341]. Environ trente entretiens semi-directifs ont été conduits dans chaque filiale et ont porté sur les difficultés de communication entre collaborateurs français et allemands dans ces entreprises[342]. Il s'est aussi appuyé sur une centaine de « rapports d'étonnement » d'étudiants français et allemands rédigés à l'issue de stages en entreprise dans le pays de culture étrangère[343]. Le tableau suivant schématise les principales oppositions franco-allemandes identifiées par J. Pateau[344].

Caractéristiques françaises	Caractéristiques allemandes
Improvisation	Préparation
Transversalité	Segmentation des tâches
Polychronie (traiter plusieurs choses à la fois)	Monochronie (traiter une chose à la fois)
Contexte fort et communication implicite	Contexte faible et communication explicite
Distance hiérarchique longue	Distance hiérarchique courte

D'après ses travaux, les comportements des collaborateurs allemands et français au travail se distinguent dans trois domaines – l'organisation du travail, les styles de management et la communication interpersonnelle – dans lesquels on retrouve ces oppositions. Le choc culturel qui se produit lors d'interactions franco-allemandes en entreprise est intelligible à travers les perceptions réciproques de chacun des partenaires de l'interaction sur le partenaire de l'autre culture. Les différences culturelles ont été identifiées par J. Pateau comme source de tensions interculturelles franco-allemandes[345].

340 Correspond au niveau moyen d'encadrement dans une entreprise : des chefs de projets aux directeurs de département.
341 Jacques Pateau, *Une étrange alchimie, op. cit.*, p. 248.
342 *Ibid.*, pp. 59-105.
343 *Ibid.*, pp. 45-57.
344 *Ibid.*, p. 60.
345 *Ibid.*, pp. 45-105.

Les tableaux suivants présentent de manière synthétique les sources de tensions franco-allemandes dues à des différences dans la manière d'organiser le travail, de manager, et de communiquer :

Différences culturelles en entreprise	**Français**	**Allemands**
Organisation	Originalité	Rigueur Pragmatisme
	Style généraliste	Importance du détail
	Intuition	Réflexion
	Flexibilité, souplesse[346]	Segmentation du temps et des tâches[347]
	Logique du changement[348]	Logique de continuité
	Regard critique et remise en cause du travail du collaborateur[349]	Collégialité et confiance dans le travail du collaborateur[350]

346 Du côté allemand, on s'en tient aux délais et aux décisions de manière stricte, inflexible, alors qu'on attend une certaine souplesse, de la compréhension de la part de l'interlocuteur du côté français, au nom d'une relation de travail chaleureuse, privilégiée, permettant de s'abstraire d'un cadre professionnel contraignant ; cf. *Ibid*., pp. 101-119.

347 J. Pateau explique le manque de créativité des Allemands par le fait que l'« essentiel du temps est consacré à l'exécution précise, soigneuse et méthodique d'une tâche » ; cf. *Ibid*., pp.69-72.

348 Les Allemands sont déstabilisés par les « changements successifs de personnes et de cap, fréquents en France ». Le fait de changer d'interlocuteur leur demande plus de travail, les obligeant à s'adapter. Ces difficultés sont dues à une gestion différentes des ressources humaines dans ces deux cultures. J. Pateau explique que la « notion de carrière est perçue différemment dans les deux pays. Le turnover est indispensable à la progression d'un cadre français, alors que son homologue allemand évolue plus lentement ». À une logique française de rupture et de discontinuité s'oppose la logique allemande de la continuité et de la régularité qui privilégie une « extension des fonctions au sein d'un même secteur d'activités » plutôt que des changements fréquents (tous les trois ans environ) jugés improductifs, en raison de la volonté des Français de mettre en place quelque chose de nouveau sans toujours chercher à comprendre et à poursuivre ce qu'avait entrepris le prédécesseur. ; cf. *Ibid*., pp. 88-90.

349 « Ce qui, pour un Français, passerait pour un manque d'esprit critique ou de recul par rapport à la demande, devient en Allemagne l'accomplissement logique d'un travail où chaque individu se lie au groupe précisément par la tâche qu'il accomplit, sans enfreindre les limites qui ont été préalablement fixées. Cette faculté de s'en tenir strictement à sa fonction et à sa mission échappe au Français désireux de se faire remarquer à son avantage, même s'il n'est pas sûr de pouvoir réaliser ce à quoi il s'engage » ; cf. *Ibid*., pp. 59 -72.

350 La confiance dans les compétences du collaborateur, expert dans son domaine, est totale en Allemagne. Le collaborateur français, à l'inverse, ne peut s'empêcher d'« exercer un regard critique sur le travail de l'autre », même s'il n'est pas complètement impliqué dans l'activité dans laquelle il se permet d'intervenir. Remettre en question le travail d'un collègue est très mal accepté par les Allemands et considéré comme une perte de temps. Ces remarques portent sur la phase d'exécution d'une tâche et non sur la phase de préparation avant la prise de décision commune. Dans la phase de préparation, les Allemands n'hésitent pas à émettre des doutes. Une fois la décision prise, elle est appliquée sans être remise en question. Les Français, habitués à tâtonner et à critiquer constamment, voient un certain danger à ne pas revenir sur des décisions quand celles-ci s'avèrent mauvaises. J. Pateau conclut qu'il y a « moins de place institutionnalisée pour la grogne, le dénigrement, la critique, qui contribuent en France à faire naître une atmosphère de ruche, où foisonnent plans sur la comète, idées contradictoires et velléités de jacquerie » ; cf. *Ibid*., pp. 80-87.

Style de management[351]	Dissensus	Consensus
	Directivité	Consultation
	Démarche individualiste	Démarche collective
	Segmentation entre niveau technique et managérial (décisionnel)[352]	Collégialité et expertise[353]
	Goût de la provocation et du défi	Transparence

351 J. Pateau associe à un style de management une « façon de manager, de déléguer, de décider » qu'il définit comme le « rapport à l'autorité ». Il décrit le style de management français et l'oppose au style de management allemand : « L'individualisme farouche du franc-tireur français, construit sur sa volonté d'être unique et prestigieux, ne se satisfait pas de cette démarche collective où l'art de convaincre n'est pas le fait d'un individu brillant qui se détache de la masse ». Les énergies sont cumulées du côté allemand, portées par le groupe, alors qu'elles sont dispersées du côté français. Les Français interprètent cet esprit de groupe comme une « fuite devant les responsabilités personnelles » qui est caractérisée par un retranchement derrière la fonction, donnant l'impression que les Allemands sont « entrés dans un moule », synonyme pour les Français de « dépersonnalisation ». Les Allemands considèrent le style de management français comme « tranchant et directif », ne permettant pas aux collaborateurs de s'« identifier à une décision » ni d'avoir le temps d'« adhérer à un projet » ; cf. *Ibid*., pp.73-86.

352 Les Français ressentent la délégation des tâches et le cloisonnement des activités comme contraignantes car génératrices de lenteur dans la remontée des informations et de ralentissement. Ces particularités les amènent à court-circuiter les lignes hiérarchiques, pratique très mal perçue par les collaborateurs allemands qui y voient une volonté de déresponsabiliser les personnes situées aux niveaux hiérarchiques inférieurs, remettant en cause leur autonomie dans l'exécution de la tâche ; cf. *Ibid*., pp. 65-67.

353 En France, les personnes situées à un niveau hiérarchique élevé (cadres) détiennent un pouvoir de décision plus fort que les personnes compétentes techniquement, les opérationnels non-cadres, vers qui on ne fait pas descendre les informations et qui ne sont ainsi pas consultés. Il existe donc en France une plus grande distance en terme de pouvoir entre niveaux hiérarchiques. Les collaborateurs allemands ont souvent du mal à trouver le bon interlocuteur français, qui soit « compétent techniquement et habilité à décider ». J. Pateau explique que le « double risque est donc de rencontrer les interlocuteurs qui n'ont pas pouvoir de décision ou les décideurs qui ne comprennent pas vraiment où se situe le problème, parce qu'ils sont eux-mêmes trop haut placés dans la hiérarchie ». La solution trouvée par des Allemands travaillant dans des entreprises françaises était d' aller chercher la bonne information à la base, puis de remonter petit à petit la pyramide hiérarchique ; cf. *Ibid*., pp. 84-85.

Communication interpersonnelle	Communication implicite	Communication explicite[354]
	Contexte fort et intériorisation de l'information[355]	Contexte faible et discours univoque
	Communication indirecte (politesse, hypocrisie, flou)[356]	Communication directe (« parler clair »)
	Communication informelle (couloirs, machine à café)	Communication formelle (réunions)
	Orientation personne[357]	Orientation tâche[358]
	Approche client[359]	Approche produit
	Logique de réception	Logique de production

354 J. Pateau explique que ce « désir profond d'obtenir le plus d'informations possibles [est] évidemment très lié à la segmentation des activités », qui nécessite des mises au point fréquentes du fait d'une communication informelle entre les services beaucoup moins forte comparée à celle existant dans les entreprises françaises ; cf. *Ibid*., pp. 99-100.

355 J. Pateau écrit que « lors de la transmission d'un message dans une communication à contexte fort (France), la plus grande partie de l'information est intériorisée ou se trouve dans le contexte physique (mimiques, gestuelle, intonation), tandis que très peu d'informations sont codées et explicitées » ; cf. *Ibid*., p. 98.

356 Le mode de communication poli des Français est bien souvent perçu par les Allemands comme hypocrite. J. Pateau explique que le « "parler clair", un peu effrayant pour des adeptes du sous-entendu ou du non-dit, est une nécessité payante à l'usage » dans la communication avec des collègues allemands. Ces derniers, privilégiant une communication directe, la plus claire et concise possible, ont tendance à être perçus par les Français comme des êtres brutaux, sans tact. Toutefois, cette manière explicite de communiquer rend la communication « plus efficace dans un contexte professionnel où la pression du temps est forte » ; cf. *Ibid*.

357 En France, la priorité donnée aux relations et contacts interpersonnels, explique le souci des Français de « tenir un langage diplomatique », qui tente de ménager les susceptibilités des personnes. La communication implicite s'apparente ainsi à une orientation vers la personne ; cf. *Ibid*., pp. 101-119.

358 En Allemagne, le sujet traité et la personne avec qui l'on travaille sont dissociés. Par conséquent, il n'est nul besoin de chercher à ménager l'interlocuteur, puisque c'est l'accomplissement de la tâche à effectuer qui compte avant tout ; cf. *Ibid*.

359 Dans le domaine du marketing, la démarche française consiste à s'adapter à la demande du client. Il s'agit de satisfaire les attentes du client : rapidité de livraison du produit, rapport qualité-prix. C'est l'effet du produit sur le client qui compte. L'achat du produit par le client est synonyme de reconnaissance du travail accompli. La démarche allemande consiste, quant à elle, à proposer un produit de qualité, qui, ayant fait ses preuves, n'a pas besoin de s'adapter au client. J. Pateau explique que la « notion de "client phare" est évoquée à plusieurs reprises, signalant une forte identification entre producteurs et acheteurs allemands, unis dans la même philosophie nationale du produit, ce qui rend superflue l'adaptation à un marché particulier ». Par exemple, le prix d'un produit allemand dont la réputation n'est plus à faire, ne sera pas modifié en fonction des attentes des clients. L'accent est mis sur la résistance, la durabilité et le côté pratique du produit. Une « logique de production » du côté allemand s'oppose ainsi à une « logique de réception » du côté français ; cf. *Ibid*.

Section III. La langue

La langue pose des problèmes de compréhension – en dépit d'une maîtrise grammaticale parfaite de la la langue étrangère – lorsque l'individu n'a pas été socialisé dans le pays d'accueil. Le temps passé dans le pays et l'attention portée aux références littéraires, politiques, économiques, sociales, historiques et ainsi la compréhension du contexte culturel dans lequel l'individu évolue, sont indispensables pour comprendre le mode de fonctionnement d'un pays, les concepts et la réalité qu'ils reflètent.

Le caractère explicite et direct du mode de communication privilégié par les Allemands tire non seulement son origine de l'histoire de l'Allemagne et de son esprit communautaire mais aussi de sa langue. La langue est un principe d'identification ethnique et elle nous renseigne sur la manière particulière de penser d'un peuple. Sa langue permet à un Allemand de comprendre les mots directement. En effet, les mots ont souvent gardé une partie de leur racine, de leur origine concrète et compréhensible, permettant ainsi d'en saisir plus facilement le sens. Par exemple, le nom des maladies en allemand ont une appellation très directe : « ein Bluter » désigne une personne qui saigne et se traduit par « un hémophile » en français. L'allemand est une langue très précise qui permet d'exprimer un maximum de détails. Cette précision conditionne la recherche de l'explication détaillée, de l'information précise. Alors qu'un mot français peut avoir maintes significations, un mot allemand est fréquemment lié à une réalité, à une situation, à un fait ou à une action. Le mot est « pris au pied de la lettre » et cette fidélité au mot près rend la conception et la compréhension des doubles sens et subtilités existant dans la langue française difficiles pour un Allemand. La construction syntaxique allemande conditionne une écoute attentive de l'interlocuteur. La place du verbe en dernière position dans les constructions relatives oblige les participants à une discussion à attendre que l'interlocuteur termine sa phrase afin de pouvoir en saisir le sens. Couper la parole dans le but d'interagir, qu'il s'agisse d'approuver ou de désapprouver l'autre, est considéré outre-Rhin comme impoli[360]. La langue constitue ainsi un terreau sur lequel se construisent des automatismes, des pratiques culturelles, et repose en somme sur un habitus.

La constante reproduction de la réalité oblige cette langue à suivre son évolution et à s'adapter. Cet aspect linguistique, reflet de la culture allemande, est manifeste dans l'utilisation de mots étrangers dans la langue courante, lorsqu'il s'agit pour les Allemands de reproduire le mieux possible les sons et l'intonation d'une langue étrangère, facilitant leur intégration à l'étranger ou quand il s'agit tout simplement de se mouvoir dans un autre

360 Bettina Mrosowski, *Savoir vivre avec les Allemands, Petit guide interculturel*, Paris, L'Harmattan, 2003, p. 45.

contexte que le leur. L'allemand est une langue perméable aux mots étrangers. L'usage de mots anglais dans l'allemand courant a ainsi donné naissance à ce qu'on appelle le « Denglish », qui correspond à une germanisation de certains mots anglais. C'est le cas par exemple pour « uploaden » (télécharger) ou « updaten » (mettre à jour).

En France, après avoir accepté d'intégrer certains mots étrangers dans la langue écrite, il a été décidé de limiter ce phénomène. On a ainsi donné des appellations françaises aux notions anglaises et américaines qui avaient tout d'abord été adoptées dans la langue. Le mot « mercatique » constitue désormais l'équivalent français de *marketing*. Il est cependant difficile d'empêcher l'utilisation de mots anglais dans la langue parlée.

Le français devient la langue officielle du droit et de l'administration, en lieu et place du latin, par l'ordonnance de Villers-Cotterêts édictée par François premier, roi de France, en 1539. C'est la loi Ferry qui en 1881 institue la gratuité de l'école primaire et en 1882 la rend obligatoire, imposant finalement la langue nationale sur tout le territoire français et la démocratisant. Le français reste la langue internationale par excellence jusqu'en 1919. D'après l'article 2 de la Constitution de 1958, la langue officielle de la République française est le français. La langue française s'est ainsi imposée en 1882 dans toutes les régions françaises, au détriment des langues régionales. Ces dernières, désignées sous le nom de patois, étaient méprisées. Il s'agissait d'imposer un français « standard », dans le cadre professionnel et surtout à l'école. Les Français sont réticents ainsi à s'exprimer dans une langue étrangère. Parler dans une autre langue attire des regards moqueurs. L'image renvoyée par la personne en France est très importante, d'où une moindre volonté de s'exposer au public de manière franche et directe à la façon des Américains. On privilégiera ainsi l'implicite, le non-dit, les détours, reflétant des attitudes perçues parfois de l'extérieur comme de l'hypocrisie ou de la couardise.

L'explication à ce manque d'ouverture des Français sur l'extérieur ou ethnocentrisme, remonte au XVIIIe siècle. Dans les cours royales européennes, il était d'usage de parler le français, les Lumières françaises exerçant alors un fort rayonnement culturel en Europe, on cherchait à imiter la France et particulièrement les canons de l'aristocratie. L'art de la rhétorique française – illustré aujourd'hui dans la tradition des grands oraux dans les écoles de renom – remonte à l'époque des nobles jouant du verbe à la la cour de France pour charmer le roi et obtenir ses faveurs. Cette pratique poétique de la langue et les formules pleines d'esprit au style elliptique ont fait du français la langue diplomatique par excellence. Voltaire et ses pamphlets caractérisent cette pratique du verbe spirituel et mordant. Le film « Ridicule », réalisé en 1997

par Patrice Leconte, en est une illustration. Il représente la vie à la cour du Roi de France, auquel il fallait plaire en « faisant de l'esprit ». Un mauvais mot et l'avenir de la personne en étant l'auteur était fortement compromis. Favori du roi un jour, on pouvait n'être plus rien aux yeux de celui-ci le lendemain. Dans le film, l'un des courtisans du roi, au moment d'être présenté à lui, se fait voler son soulier. Cette situation – summum du ridicule – mène le courtisan au suicide. La frivolité et l'arrogance dont les Allemands affublent souvent les Français proviennent de cette vie à la cour où l'oisiveté était le privilège des nobles et des aristocrates.

Les incompréhensions et malentendus interculturels franco-allemands au niveau de la langue sont courants. À titre d'exemples, les propos qui suivent illustrent les problèmes posés par la langue dans l'entreprise, obstacle à la coopération franco-allemande. Il s'agit ici de deux extraits de questionnaires complétés par deux ingénieurs français travaillant chez Airbus à Hambourg : « C'est à mon sens davantage le manque d'ouverture sur la culture de l'autre ainsi que la faible (voire l'absence de) maîtrise de la langue de l'autre ou même de la langue anglaise qui amène souvent à des malentendus bien malheureux »[361].

« Le plus souvent on perd du temps à essayer de se comprendre ou à essayer de faire comprendre et parfois il y a de vraies incompréhensions : chacun n'a pas compris la même chose »[362].

La maîtrise souvent imparfaite de la langue de l'autre est une explication, le manque de connaissance du contexte culturel dans lequel les individus ont évolué en est une autre. Ces deux points posent problème dans la coopération franco-allemande en entreprise, les Français et les Allemands ne mettant pas toujours une même réalité derrière les mêmes mots. Le mot « Kompromiss » est admis par les Allemands comme renvoyant à quelque chose de positif. En France, en revanche, on parle de compromis lorsque les personnes sont en désaccord. Le compromis consiste alors à tenter de trouver une solution qui ne désavantage aucune des parties. Une autre notion, celle de « Konzept », est envisagée par les Allemands comme un projet élaboré qui demande une certaine préparation avant de le présenter lors d'une réunion par exemple. Un concept correspond en France à une représentation mentale abstraite et générale. Ces différentes représentations de la notion de « concept » sont génératrices de tensions lorsque Français et Allemands se réunissent, les Allemands arrivant avec des propositions bien définies, les Français avec des idées abstraites. La définition suivante est

361 Questionnaire 6.
362 Questionnaire 3.

tirée d'un questionnaire complété par une femme manager allemande travaillant chez Airbus : « Les Allemands ne présentent leurs concepts que lorsqu'ils ont tout envisagé de bout en bout. Les Français exposent de vagues idées qu'ils développent au fil du temps/des réunions et qu'ils filtrent selon leur faisabilité »[363].

Le témoignage d'une Allemande, représentante de sa région d'origine dans un conseil régional en France, a été recueilli à l'aide d'un questionnaire traitant des relations franco-allemandes au travail. Résidant en France depuis cinq ans, les réponses de cette personne ont permis de souligner des malentendus interculturels manifestes relevant d'une interprétation différente de certaines expressions en français et en allemand. Plusieurs expressions françaises lui ont posé problème dans le cadre de son travail : « Mettre tout à plat » signifie en français mettre en ordre, considérer un problème dans toutes ses implications. Cette expression se traduit littéralement en allemand par « alles platt machen » qui signifie tout démolir. La traduction correspondant au sens français est « etwas neu ausrollen ». La méprise est pour le moins cocasse. La représentante allemande écrit : « Je n'ai absolument aucune envie de tout démolir le travail entrepris jusqu'ici, je veux qu'on réfléchisse à nouveau ensemble à une autre façon d'aborder le problème »[364]. Elle explique avoir longtemps compris le sens de la phrase : « Je pense que ça va être difficile de faire ceci ou cela », comme devoir se donner plus de mal encore pour mener quelque chose à bien. Le véritable sens de cette phrase prononcée par l'un de ses collègues français était que le projet dont il était question n'aurait pas lieu, exprimé poliment. De la même manière, quand ce même collègue lui demande : « Est-ce que tu as prévu de participer à telle réunion ? », elle se demande si sa présence est vraiment indispensable. En réalité, il voulait s'assurer qu'elle n'oublie pas de s'y rendre. La représentante allemande dit toujours se méprendre sur ces subtilités, malgré le temps passé en France[365].

Il est bien question ici d'une manière indirecte d'exprimer les choses, rendant la compréhension de l'information communiquée plus difficile. Elle souligne aussi le manque de précision de la langue française en énonçant deux autres exemples : « On se voit dans quinze minutes ! » et « répondre avant le cinq ». Concernant la première expression, il serait plus

363 Questionnaire 8 : « Die Deutschen stellen ihre Konzepte erst dann vor, wenn sie alles von vorn bis hinten durchdacht haben – Franzosen präsentieren vage Ideen, die sie erst im Laufe der Zeit/Meetings weiterentwickeln und auf Machbarkeit abklopfen ».

364 Questionnaire 9 : « "mettre tout à plat" : ich möchte gar nicht alles kaputtmachen, was bisher erarbeitet wurde, ich will noch einmal gemeinsam überlegen, wie man das Problem anders angehen kann ».

365 Questionnaire 9 : « Immer wieder falle ich darauf rein, wenn mein Kollege sagt : "Je pense que ça va être difficile de faire ceci ou cela", denke ich, ich müsste mich mehr anstrengen, damit es doch noch klappt, dabei hat er nur höflich nein gesagt. Genauso wenn er mich fragt: "Est-ce que tu as prévu de participer à telle réunion ?" Jedes Mal fange ich an zu überlegen, ob meine Teilnahme sinnvoll ist, dabei wollte er bloß sicher sein, dass ich nicht vergesse, hinzugehen ».

juste selon elle de dire : « Je viens te voir plus tard ! »[366] et qui est plus proche de la réalité. Quant à la deuxième, il s'agirait pour elle de répondre le quatre par exemple et non de retenir la date du cinq d'un mois quelconque[367]. Ces exemples montrent bien la différence d'interprétation de certaines phrases qui sont dues à des rythmes, habitudes de vie et modes de communication différents. J. Pateau remarque que la « langue française abonde de formules ornementales floues, et qui ne peuvent ni ne doivent être prises au pied de la lettre par un interlocuteur étranger ». Il cite les expressions : « dès que possible, dès mon retour, dans la mesure du possible, sans faute ». Selon lui, de telles « expressions donnent plus une orientation qu'un engagement ferme ». Il souligne l'existence d'une « stratégie double » dans la manière française d'utiliser la langue. Il s'agit de « fixer l'attention de son interlocuteur, simuler l'engagement, quitte à agir ensuite en fonction de nouvelles priorités qui seront déterminées par le bon vouloir de l'individu. Il ne s'agit pas d'un processus conscient ayant pour but d'abuser l'interlocuteur, mais bien plus d'une habitude fortement ancrée dans nos mœurs, et qui consiste à utiliser le langage pour plaire et non pas pour se référer au réel *stricto sensu* »[368].

Les normes de comportements, qui diffèrent selon le pays, peuvent être déstabilisantes pour le partenaire de l'autre culture. La représentante allemande a expliqué avoir mis huit mois pour arriver à la conclusion que saluer une personne le matin en lui adressant un « ça va ? » n'attendait pas forcément une réponse affirmative ou négative, mais que l'usage voulait qu'on pose cette question par politesse sans attendre forcément de réponse[369]. Elle a également fait mention de son activité dans une Université d'été. Cette appellation recouvre une réalité tout à fait différente de ce que l'on attendrait en Allemagne. Il s'agit en France d'un rassemblement de partisans d'un mouvement politique, responsables et militants qui vont débattre sur plusieurs jours (généralement à la fin du mois d'août ou au début du mois de septembre) sur des sujets traités par des universitaires et autres intervenants. La traduction même d'« Université d'été » était pour elle problématique. Selon elle, les Allemands ne pouvaient, sous cette appellation, se représenter autre chose que des cours de langue[370]. L'intitulé de ce

366 Questionnaire 9 : « Hier habe ich jedoch den Eindruck, dass eine Aussage wie : "On se voit dans 15 minutes !" übersetzt werden müsste mit : "Ich komme später auf dich zu !"».

367 Questionnaire 9 : « Répondre avant le 5 : ich will, dass der Antragsteller am 4. antwortet und nicht den 5. im Kopf behält ».

368 Jacques Pateau, *Une étrange alchimie, op. cit*., pp. 100-101.

369 Questionnaire 9 : « Ich musste mich natürlich an neue Arbeitszeiten und Umgangsformen gewöhnen. Ich brauchte allein acht Monate, bis ich auf das morgendliche "ça va ?" nicht mehr mit "oui !" antwortete (dabei hatte ich fünf Jahre Französisch studiert, man sollte meinen das reicht) ».

370 Questionnaire 9 : « Meine Arbeit auf der Université d'été de la Communication in Hourtin von 2000 bis 2004. Meine Aufgabe war es, hessische Diskussionsteilnehmer für die débats zu akquirieren. Die Schwierigkeit begann schon mit der Übersetzung des Veranstaltungsnamens. Was sollte man sich als Deutscher unter einer Sommeruniversität anderes als Sprachkurse vorstellen und was ist ein débat ? Vor Ort konnte ich mich in die Veranstaltung hineinfühlen und anschließend versuchen, in Hessen rüberzubringen, dass es die Art von Veranstaltung ist, auf die man sich einfach einlassen muss ».

type de manifestation manque ici encore de précision quant à sa véritable signification.

Il existe également des termes allemands qui sont intraduisibles en français. Il s'agit par exemple de « Mahlzeit » et de « Feierabend » qui scandent la vie professionnelle dont ils font intégralement partie. Le premier correspond à une tranche horaire entre 11h et 15h et se traduit imparfaitement en français par « bon appétit ! ». Cette traduction ne correspond pas à la vie dans les entreprises allemandes. Ce moment de la journée n'est pas synonyme de véritable pause dans le travail, et ne ralentit pas celui-ci. Le terme « Feierabend » marque la fin de la journée de travail et ne connaît pas d'équivalent en français[371]. On entendra souvent les gens dire en France : « Je sors du travail ! » ou « C'est la fin de la journée ! », mais encore et de manière impropre : « C'est l'heure de la débauche ! ». Il semble difficile d'apprendre ces subtilités en dehors de la situation d'immersion dans le pays étranger. Il est cependant possible de sensibiliser les futurs expatriés d'une entreprise à l'aide de quelques exemples et afin de prévenir l'effet de surprise une fois en situation.

371 Jacques Pateau, *Une étrange alchimie, op. cit*., p. 104.

CHAPITRE III. MALENTENDUS INTERCULTURELS DANS LE MANAGEMENT FRANCO-ALLEMAND CHEZ TOTAL : ANALYSE DU DISCOURS DES MANAGERS

Section I. De l'interculturel à l'intraculturel

§ 1. La coopération tripartite entre Français, ex-Allemands de l'Ouest et ex-Allemands de l'Est

Outre les différences et malentendus culturels franco-allemands au travail, il faut ajouter les difficultés posées par deux cultures de travail bien distinctes : celle des ex-Allemands de l'Ouest et celle des ex-Allemands de l'Est. Cette distinction n'apparaît pas dans les travaux de J. Pateau, qui explique avoir limité son champ d'étude aux ressortissants de l'ex-République fédérale d'Allemagne (ex-RFA). L'existence d'une culture de travail est-allemande est ainsi souvent occultée et assimilée à la culture ouest-allemande ou alors, on prend soin de l'écarter d'emblée pour concentrer l'attention sur le seul style de travail ouest-allemand. Les études les plus significatives sur la coopération franco-allemande en entreprise remontent aux années 1990. La chute du Mur de Berlin en 1989 a alors permis aux entreprises d'investir dans des entreprises à l'Est. Trop peu de temps s'était écoulé pour prétendre pouvoir étudier les relations entre ex-Allemands de l'Est et ex-Allemands de l'Ouest. 20 ans après la chute du Mur, cette analyse s'impose. La conduite de 33 entretiens conduits auprès de directeurs et chefs de service allemands dans les locaux du siège de la filiale du groupe pétrolier Total à Berlin, nous a permis d'identifier ces différences. Les résultats de l'analyse des propos recueillis auprès de ces personnels renvoient à des différences dans le rapport à l'autorité, les relations interpersonnelles, la transmission de l'information, le système de formation, face à l'internationalisation, ainsi qu'à la condition des femmes dans l'entreprise. L'affirmation par certains managers allemands, selon laquelle les relations de travail entre les Français et les Allemands de l'Est seraient meilleures qu'entre les Français et les Allemands de l'Ouest, a fait l'objet d'une attention particulière. Parmi les managers allemands interrogés, cinq[372] – dont trois femmes – étaient originaires de l'ex-République démocratique allemande (ex-RDA) et y avaient travaillé. Chez Total Allemagne, les collaborateurs allemands issus du groupe Minol étaient pour la plupart des Allemands de l'Est. Minol a ensuite été repris par le groupe français Elf Aquitaine en 1993, qui a lui-même été absorbé par Total en 2000. Ainsi, le siège

372 Entretiens 2, 13, 4, 30, 29.

de la filiale allemande de Total à Berlin a constitué un terrain particulièrement intéressant à cet égard.

A) Choc des cultures

La différence de culture est très présente et se ressent particulièrement dans la relation de travail avec les managers interrogés les plus âgés et issus de l'ex-RDA. Les deux extraits suivants tirés de deux entretiens menés auprès d'une femme chef de service allemande et d'un directeur allemand en attestent : « Beaucoup sont originaires d'Allemagne de l'Ouest et de l'Est. Je pense que les jeunes ne s'en souviennent plus mais pour ma génération, le fait d'avoir vécu pendant 40 ans dans un État complètement différent, d'avoir été socialisée d'une manière tout à fait différente, d'avoir eu une autre culture joue encore un rôle, même si on utilisait la même langue allemande »[373].

« Je travaille avec des collègues allemands. Remarquons toutefois qu'en Allemagne, même si cela fait 20 ans, les différences entre les cultures des anciens Allemands de l'Est et des anciens Allemands de l'Ouest se font encore sentir aujourd'hui. Il nous faut simplement prendre en compte le fait qu'elles existent »[374].

Les deux extraits qui suivent ont été tirés d'entretiens menés auprès d'une chef de service française et d'un directeur allemand. Tous deux parlent de « choc des cultures » pour qualifier les interactions au travail entre Allemands de l'Est et Allemands de l'Ouest, témoignant de leurs différences : « Mais comme on a beaucoup d'Allemands de l'Est, on a le choc des cultures avec les Allemands de l'Ouest »[375].

« En Allemagne, dans cette entreprise précisément, nous avons vécu un grand changement. C'était il y a très longtemps, lorsque Total, Elf et Fina étaient encore très petites et siégeaient quelque part en Allemagne à Düsseldorf ou à Berlin. L'ancienne entreprise Elf avait racheté Minol, cette société de pétrole est-allemande. C'était déjà le premier, je ne veux pas dire choc culturel, mais le premier défi qui était justement de rapprocher les Allemands de l'Est et les

373 Entretien 12 : « Es kommen ja viele aus West- und Ostdeutschland, ich meine, die jungen Leute denken nicht mehr dran, aber in meiner Generation spielt es schon noch eine Rolle, dass man eben wirklich 40 Jahre in einem ganz anderen Staat gelebt hat und da auch eine ganz andere Sozialisation hat, auch eine andere Kultur hatte, auch wenn man dieselbe deutsche Sprache benutzt hat ».

374 Entretien 28 : « Ich arbeite mit deutschen Kollegen. Wobei man in Deutschland ja, auch wenn das 20 Jahre her ist, immer noch Unterschiede zwischen ehemaligen ostdeutschen und westdeutschen Kulturen zum Teil spürt, aber zum Teil auch einfach in Rechnung stellen muss, dass sie existieren ».

375 Entretien 27.

Allemands de l'Ouest. Pour moi, cela a été une différence bien plus grande que celle qui existe peut-être entre les Européens de l'Ouest. C'est-à-dire que ce conflit ou plutôt cette différence entre les Allemands de l'Est et les Allemands de l'Ouest était vraiment prédominante. Parallèlement à cela, et du fait de la taille du groupe, nous avions reçu beaucoup d'expatriés principalement des Français, ceux-ci étant venus de fait en Allemagne pour représenter les actionnaires. Et cela s'est avéré très difficile à l'époque. Nous avions alors les Allemands de l'Ouest, les Allemands de l'Est, les Français, et peut-être encore d'autres cultures. C'était une situation très sensible, si bien que très souvent à dire vrai, on en arrivait à se demander ce que pensait l'autre. Il y avait de gros problèmes de communication »[376].

B) Relations interpersonnelles, transmission de l'information et rapport à l'autorité

Les différences observées par ces managers concernant les collaborateurs originaires d'Allemagne de l'Est d'un certain âge sont dues au contexte politique du temps de la RDA entre 1961 et 1989. Les habitants étaient sur écoute, surveillés par la police politique connue sous le nom de Stasi[377]. Les personnels ayant vécu en RDA présentent pour certains aujourd'hui encore des comportements marqués par ce régime dictatorial et notamment concernant la transmission de l'information, le rapport au chef et à l'autorité et les relations interpersonnelles en général.

L'entretien le plus court[378] réalisé dans cette étude a été mené auprès d'un manager allemand âgé de 53 ans en 2009, dont les réponses lapidaires contrastaient avec les réponses étoffées des autres managers interrogés. Nous avons fait part de notre étonnement au service des ressources humaines de l'entreprise qui nous a expliqué que le manager en question avait vécu en RDA, ce qui pouvait être la raison de sa méfiance et de son introversion vis-à-vis des

376 Entretien 22 : « Wir haben hier in Deutschland, gerade hier in dieser Firma, eine massive Entwicklung durch gemacht. Natürlich sehr lange als Total und Elf und Fina in Deutschland sehr klein irgendwo in Düsseldorf oder in Berlin gesessen sind. Die damalige Elf hatte ja dann diese Minol gekauft, diese ostdeutsche Ölgesellschaft, dann war der erste kulturelle, ich will nicht sagen Schock, aber die erste Herausforderung eben, die Ostdeutschen und die Westdeutschen zusammen zu bringen. Für mich war das ein viel größerer Unterschied als der vielleicht zwischen Westeuropäern. Das heißt, da dominierte wirklich dieser Konflikt oder dieser Unterschied zwischen Ostdeutschen und Westdeutschen. Parallel dazu hatten wir dann durch die Größe der Firma sehr viele expatriés her bekommen, also sehr dominant von Franzosen, weil sie per se ja dann nach Deutschland gegangen sind als die Vertreter der *share Holder*. Und damals war es recht schwierig, da hatten wir die Westdeutschen, die Ostdeutschen, die Franzosen und dann noch vielleicht andere Kulturen. Und das war also sehr spürbar, dass man sehr oft drüber nachdenken musste, was meint der andere eigentlich ? Da waren sehr viele Kommunikationsprobleme ».

377 La Stasi est le sigle pour Staatssicherheitsdienst qui correspond au service de sécurité de l'État dans l'ancienne RDA.

378 Entretien 30.

enregistrements.

L'extrait suivant, tiré d'un entretien mené auprès d'une Française, manager chez Total Allemagne, met l'accent sur le conditionnement différent dont ont fait l'objet les Allemands de l'Est du temps de la RDA et sur la signification de cette autre socialisation dans la manière de se représenter le monde et de vivre les relations interpersonnelles : « Ici on a énormément de cultures différentes puisqu'on a des gens qui viennent de Minol, des gens qui viennent d'Elf, des gens qui viennent de Total, des gens qui viennent de Fina. On a plusieurs nationalités, mais c'est une forte culture de l'Est […]. La socialisation est différente, le mode de pensée est différent. Ils ont deux cerveaux et nous, nous n'en avons qu'un puisqu'à l'époque il y avait la partie officielle et la partie personnelle, donc cela joue encore un rôle aujourd'hui : leur façon d'appréhender le pouvoir, les relations de pouvoir, la façon de voir entre guillemets la propagande, ou leur vision de l'information. C'est très différent »[379].

Cette personne évoque la nécessité pour les Allemands de l'Est de jouer sur deux registres, l'un officiel, l'autre personnel, qui est un moyen de survie et de défense caractéristique de la vie sous un régime dictatorial. Cette différente vision du rapport aux autres et à l'information est manifeste dans le travail, elle suscite l'étonnement chez un manager français qui y voit plutôt un inconvénient en terme de transparence dans les relations de travail, susceptible de nuire au bon fonctionnement du groupe. Il évoque en effet le caractère « renfermé » des Allemands de l'Est qui ne souhaitent pas communiquer à leur chef les problèmes éventuels qu'ils rencontrent, les amenant à dissimuler des informations et à laisser les problèmes s'accumuler de peur de se faire réprimander. Le manager voit dans ce comportement un problème de confiance : « Il y a des personnes qui n'hésitent pas à venir dès qu'il y a un problème ou dès qu'elles pensent que quelque chose ne va pas, pour ne pas laisser les problèmes s'accumuler […]. J'ai vécu cela avec certains collègues assez âgés à Leuna qui avaient probablement eu – pour certains avec qui j'ai pu parler un peu en privé – de très mauvaises expériences au sein de la RDA et qui avaient effectivement tendance à donner le moins d'informations possible et à éviter de faire des vagues, tant que c'était possible. Quand je suis arrivé à la raffinerie, j'étais dans le bureau d'une personne qui partait en retraite et qui allait cacher des informations pour dire : "Je vais résoudre le problème entre temps ! Pas de problème, le chef n'a pas besoin de savoir !" Lorsque le problème n'était pas résolu, cela passait effectivement très mal avec le chef en question qui était français d'ailleurs et qui ne comprenait pas du tout […]. Je pense qu'il savait aussi pourquoi ils agissaient comme cela en se disant : "Ils sont renfermés, il ne veulent pas venir me voir quand il y a des problèmes, ils

379 Entretien 27.

pensent que je vais les engueuler." C'est-à-dire qu'il faut aussi que les personnes de l'équipe aient confiance en leur chef. Ce qui n'était pas toujours le cas effectivement »[380].

Le caractère introverti ou « renfermé » des Allemands de l'Est pour reprendre le terme de ce manager français, semble effectivement poser problème dans la relation de travail avec les Français. L'extrait suivant en témoigne : « Ils respectent la hiérarchie. J'aimerais bien qu'il y ait un peu plus de confrontation parfois parce que la confrontation est acceptable. C'est aussi l'émulation, c'est les idées, c'est la remise en question. Moi je leur dis : "Vous avez le droit de tout me dire si vous n'êtes pas contents de moi." Cela ne me fera peut-être pas plaisir, mais si personne ne me le dit, je ne peux pas m'améliorer non plus. Et là-dessus, certaines populations, notamment issues de l'Allemagne de l'Est, sont quand même très renfermées de manière générale. On le sent. Je ne sais pas si c'est parce qu'elles ont été marquées par l'histoire. Vous avez vu le film "La Vie des Autres ?", il y a peut-être de ça […]. Mon sentiment, c'est quand même qu'il faut qu'il y ait dans une équipe un mélange des deux populations. Je ne me verrais pas avoir une équipe uniquement constituée de gens d'Allemagne de l'Est parce que cela constitue pour moi un risque d'avoir des gens trop renfermés […]. Ils ne vont pas vivre, ils ne vont pas être expansifs »[381].

Dans l'extrait suivant une femme manager allemande âgée de 57 ans et originaire de l'ex-RDA pointe des différences qu'elle a constatées concernant les styles de management est-allemand et ouest-allemand. Selon elle, dans la culture est-allemande, le chef prenait des décisions de manière autoritaire : « J'ai commencé à travailler en RDA […]. Le directeur d'une entreprise détenait en définitive les pleins pouvoirs de décision et bien sûr, il tranchait sur certaines décisions qu'on appliquait par la suite »[382].

La prise de décision autoritaire par le chef en Allemagne de l'Est a également été mentionnée par un directeur allemand âgé de 50 ans. Il y voit l'explication du comportement passif et d'attente des collaborateurs issus de l'ex-RDA vis-à-vis de la hiérarchie : « L'Allemagne de l'Est, je n'ai pas besoin de vous l'expliquer, c'était une tout autre culture. 20 ans nous séparent de cette époque depuis la réunification. Le travail y est bien différent d'avec les collègues originaires de l'Ouest ou du Sud. Parce qu'il existe peut-être encore plus ou moins dans ces têtes cette façon de se faire donner des ordres par la hiérarchie. La jeune génération est plus ouverte bien sûr […]. C'est vraiment différent en Allemagne de l'Est. Les gens ont

380 Entretien 31.
381 Entretien 9.
382 Entretien 13 : « Ich habe auch in der DDR angefangen zu arbeiten […]. Der Direktor eines Unternehmens hat dann letztendlich auch die Entscheidungsvollmacht gehabt, und hat dann natürlich auch bestimmte Entscheidungen ausgesprochen. Und die sind dann auch umgesetzt worden ».

plus de mal à prendre des décisions de manière autonome qu'en ex-RFA ou dans le Sud. Mais c'est dû à l'histoire, c'est tout à fait normal »[383].

Les propos d'un directeur français vont dans le même sens : « Une différence fondamentale, c'est l'Est et l'Ouest. Les gens de l'Est – et on en a beaucoup ici –, ne s'expriment pas parce que culturellement ils ont appris à ne pas s'exprimer, à ne pas avoir le droit de s'exprimer et à prendre des coups sur la tête si jamais ils s'exprimaient et que ce n'était pas dans la ligne du parti. Même des gens à des niveaux relativement élevés aiment bien attendre ce que vous allez dire »[384].

Du point de vue allemand, le rapport que les Français et les Allemands de l'Est entretiennent vis-à-vis de la hiérarchie est très semblable. L'extrait suivant est tiré d'un entretien conduit auprès d'un manager allemand âgé de 36 ans né en RDA du temps où le mur existait encore. Ce manager a toutefois fait ses études après la chute du Mur. Il s'est laissé dire par son prédécesseur, un passionné des questions interculturelles selon lui, que les Français du groupe s'entendaient à merveille avec les anciens employés de la société pétrolière Minol. Ces affinités relevaient selon lui d'un mode de fonctionnement étatique similaire car centralisé : « Mon prédécesseur a travaillé pendant 40 ans dans le groupe et a toujours été en relation avec les plus haut placés dans la société *holding* à Paris. Il m'a raconté que les Français venaient le voir et lui disaient : "Nous nous entendons très bien avec les Allemands et surtout avec les Allemands de l'Est !", il s'agit des anciens de chez Minol. La mentalité RDA/France est très ressemblante. Je pense que c'est cette façon de penser les relations hiérarchiques et le rapport à l'autorité dans le sens d'un esprit servile face à l'autorité qui est semblable. En Allemagne de l'Ouest avec les années 1968, les mouvements étudiants, tout le monde se rebellait tout le temps et du temps de la RDA, on vivait sous un régime autoritaire, l'État commandait. Les managers qui sont venus ici aussitôt après le tournant ont tout simplement pensé que ce serait super de diriger les personnes originaires de la RDA, et c'est ce qu'ils ont fait. Mon prédécesseur m'a alors raconté qu'énormément de managers français qui venaient ici en RDA étaient tout à fait séduits et très satisfaits de s'entendre aussi bien avec les personnes de l'ex-RDA »[385].

383 Entretien 18 : « Ostdeutschland muss ich Ihnen nicht erklären, das war eine ganz andere Kultur gewesen. 20 Jahre haben wir jetzt hinter uns seit der Wiedervereinigung. Aber es ist schon ein anderes Arbeiten teilweise, als mit den Kollegen aus dem Westen oder aus dem Süden. Weil teilweise steckt es in diesen Köpfen noch drin, mehr oder weniger, vielleicht dieses hierarchische Gesagtbekommen, was man zu tun hat. Ja natürlich die junge Generation, die sind da offen […]. Also nochmal, sicherlich ist es in Ostdeutschland etwas differenzierter, weil da Entscheidungen zu nehmen, selbständig, tun sich die Leute sicherlich schwieriger als im Westen der Republik oder im Süden der Republik. Das ist aber historisch bedingt, das ist normal völlig ».

384 Entretien 7.

385 Entretien 29 : « Mein Vorgänger, der war 40 Jahre in der Firma und auch immer mit ganz Top-Leuten in der

C) Condition de la femme dans l'entreprise

Les remarques suivantes reposent sur les propos tirés de deux entretiens conduits pour le premier auprès d'une femme manager allemande âgée de 47 ans et pour le second auprès d'un manager allemand de 53 ans, tous deux originaires de l'ex-RDA et qui ont travaillé chez Minol. La première emploie systématiquement les mots au masculin et au féminin : « les Français », « les Françaises », « les adjoints au chef du personnel », « les adjointes au chef du personnel »[386]. Elle fait cette distinction comme s'il s'agissait d'un réflexe qui peut s'expliquer par sa condition de femme exerçant un poste à responsabilité dans un monde dirigé majoritairement par des hommes ; mais aussi à son travail en tant que juriste l'amenant à observer scrupuleusement les textes de lois ; ce réflexe relève aussi peut-être du contexte dans lequel elle a été socialisée, à savoir en ex-RDA où l'on s'adressait aux gens de manière distincte par « Genosse » pour les hommes et « Genossin » pour les femmes – à traduire dans les deux cas par camarade en français –, mettant les hommes et les femmes sur un pied d'égalité. Bien qu'elle précise que cette distinction dans les termes lui soit égale, elle la fait tout de même de manière systématique. Cet automatisme apparaît également dans l'entretien réalisé auprès du manager allemand originaire de l'ex-RDA[387]. Il est toutefois difficile d'en faire une règle générale car il est arrivé de trouver cet emploi des féminins dans les discours d'autres managers, même si celui-ci n'était pas systématique.

L'extrait d'entretien suivant renforce l'idée déjà évoquée par un manager allemand que les Français et les Allemands de l'Est présentent des points communs et seraient plus proches entre eux dans leur mode de fonctionnement que des Allemands de l'Ouest. La personne pointe des ressemblances entre le système qui existait en ex-RDA et le système français actuel concernant l'activité des femmes et l'égalité des sexes au travail : « Ce sont vraiment trois cultures très différentes, quoique la culture de l'Est se soit avérée être beaucoup plus proche

---

Holding in Paris zusammen. Er hat mir erzählt auch, dass die Franzosen zu ihm gekommen sind und gesagt haben : "Wir kommen super klar mit den Deutschen vor allem mit den Ostdeutschen !", den alten Minol-Leuten. Also die Mentalität DDR/Frankreich ist wohl sehr ähnlich. Ich glaube, dieses Hierarchieobrigkeitsdenken ist ähnlich. Also in Westdeutschland war es ja mehr durch diese Achtundsechziger diese Studentensachen, da musste ja jeder immer dagegen sein und zur DDR-Zeit war auch die Obrigkeitshierarchie, der Staat ist der dominierende. Und da die Manager, die gleich nach der Wende hierher kamen, die meinten nur, wäre so super, wenn man den Leuten aus der DDR was sagte, das haben die gemacht. Mein Vorgänger hat mir dann erzählt, dass sehr viele von den Managern die dann rüber kamen von Frankreich hier in die quasi DDR, sehr angetan waren und super zufrieden, dass die so gut klar kommen mit den Leuten aus der ehemaligen DDR ».

386 Entretien 2 : « Das hat nicht unbedingt den Hintergrund, dass wir keine Franzosen möchten, oder Französinnen, nein, ganz im Gegenteil […]. Man muss für diese Arbeit eigentlich sehr tiefe Personalkenntnisse haben, das heißt wirklich die Personalreferenten oder Referentinnen – ich finde das immer relativ egal, ob man -tinnen oder Referenten sagt –, müssen eigentlich sehr viele Gesetze beherrschen ».

387 Entretien 30 : « Wenn es die Umstände sind und einer sagt er konnte es gar nicht machen, dann muss man die Umstände ändern. Und wenn es an ihm oder ihr lag, dann muss sie sich ändern. Dann muss man gucken, ob er oder sie sich geändert hat, das nochmal hinterfragen und nochmal diskutieren, ob man damit einverstanden ist oder nicht […]. Es gibt Nachwuchs Förderprogramme, da sind junge Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zusammengefasst, die bestimmte Veranstaltungen durch laufen ».

de celle des Français que de celle des Allemands de l'Ouest. C'est ce que j'ai pu constater. Nous avons aussi des structures un peu semblables. Ici à l'Est, les femmes reprennent immédiatement le travail après avoir eu un enfant. À l'Ouest, les femmes restent trois, quatre, cinq, six ans à la maison. Elles ne vont pas travailler, elles sont là pour la famille. À l'Est, la femme reprenait le travail aussitôt après. C'est le cas aussi en France, les femmes reprennent généralement le travail aussitôt après. Elles ont les mêmes droits que le partenaire concernant le travail et ainsi de suite. Le fait qu'il existait effectivement une certaine proximité entre Français et Allemands de l'Est s'est bien fait sentir au début entre les gens venant de l'Ouest, de l'Est et de France. C'était intéressant de le constater »[388].

L'extrait suivant témoigne de la possibilité en Allemagne de l'Est de combiner les rôles de mère et de femme active contrairement à la situation de la femme à l'Ouest aussitôt qualifiée de Rabenmutter – ou mère indigne en français – si elle décide de mettre son enfant à l'école plutôt que de le garder au foyer jusqu'à l'âge de six ans. Le contrôle social joue ici un rôle de premier plan. Le congé de maternité en ex-RDA ne semble pas non plus constituer un problème particulier concernant la reprise du travail à des postes équivalents à ceux occupés avant une naissance, ni être une entrave à l'ascension professionnelle des femmes souhaitant accéder à des postes de direction : « J'ai eu ensuite deux enfants d'affilée, en 87 et 89, et je suis restée à chaque fois un an à la maison avec les enfants. Puis il y a eu le tournant et je venais juste de reprendre le travail après le deuxième enfant quand j'ai commencé chez Minol à l'époque au comité directeur comme collaboratrice scientifique préposée au personnel, au droit, à la participation, etc., et ce, directement comme membre du directoire »[389].

Une autre femme, directrice allemande originaire de l'ex-RDA âgée de 50 ans, occupait un poste à responsabilité lorsqu'elle travaillait chez Minol. Après la chute du Mur et après la reprise du groupe Minol par Elf puis par Total, elle a été rétrogradée. Aujourd'hui, elle a retrouvé un poste d'un niveau à peu près équivalent à celui qu'elle occupait auparavant. Il s'agit de la seule femme à occuper un poste de directrice dans la filiale à Berlin : « Je viens de l'Est et j'ai été reprise à l'époque du tournant. J'occupais à l'Est, peu de temps avant, un poste

388 Entretien 4 : « Das sind wirklich drei sehr unterschiedliche Kulturen, wobei die Ostkultur sich der französischen viel mehr genähert hat als der Westen Deutschlands. Das habe ich festgestellt. Wir haben auch ein bisschen ähnliche Strukturen. Hier im Osten gehen die Frauen sofort arbeiten, wenn sie ein Baby bekommen haben. Im Westen sind die Frauen drei, vier, fünf, sechs Jahre zu Hause. Sie gehen nicht arbeiten, sie sind für die Familie da. Im Osten ist die Frau gleich arbeiten gegangen. In Frankreich gehen die Frauen normalerweise auch gleich wieder arbeiten. Sie sind sehr gleichberechtigt dem Partner gegenüber, was Arbeit anbelangt und und und. Das hat man gespürt am Anfang schon zwischen den Leuten aus dem Westen und aus dem Osten und Frankreich. Das da schon eine gewisse Nähe war zwischen Franzosen und Ostdeutschen. Das war schon interessant das festzustellen ».

389 Entretien 2 : « Ich habe dann zwei Kinder bekommen hintereinander, also 87 und 89 und war dann auch jeweils ein Jahr mit den Kindern zu Hause, und dann kam die Wende und ich habe gerade wieder angefangen zu arbeiten nach dem zweiten Kind und habe beim Vorstand der Minol damals angefangen, als wissenschaftliche Mitarbeiterin für Personal, Recht, Beteiligung usw., direkt beim Vorstandsmitglied ».

relativement élevé. Puis je suis un peu redescendue dans la hiérarchie et ensuite je suis assez rapidement remontée et je fais aujourd'hui partie du comité managérial et du comité de direction de Total Allemagne »[390].

Nous sommes ici face à une double problématique : la condition des femmes à l'Est dans la sphère professionnelle qui était plus valorisante qu'en Allemagne de l'Ouest et plus proche de la condition des femmes en France à ce niveau ; mais aussi et de manière implicite la crédibilité des diplômes des personnels originaires de l'ex-RDA dans l'Allemagne actuelle.

D) Des systèmes de formation différents à l'Est et à l'Ouest

Les différents systèmes de formation et les différentes juridictions à l'Est et à l'Ouest sont à l'origine de difficultés rencontrées chez Total depuis la reprise de Minol (comprenant une majorité d'Allemands d'ex-RDA) par le groupe. Certaines formations n'existaient pas à l'Est, si bien qu'il a fallu « se débrouiller », selon un manager allemand. Ce décalage en termes de formation est probablement à l'origine des déclassements dans la hiérarchie dont il a été fait mention précédemment dans l'entretien mené auprès de la directrice allemande. Ce manager explique : « Les premières années ici ont été des années à perte. Il faut bien sûr considérer le contexte de l'époque, à savoir qu'un grand nombre de collaborateurs issus de l'ex-RDA avaient été repris à Minol. Il n'existait pas d'examen pour devenir conseiller fiscal en RDA. Ils avaient aussi une toute autre juridiction, ils n'avaient pas de juridiction ouest-allemande comme c'est le cas aujourd'hui. On a gardé ces collaborateurs. Par conséquent, aucune formation ne cadre avec les formations standards d'aujourd'hui. On essaie de se débrouiller tant bien que mal »[391].

Le décalage en termes de formation nécessite des ajustements. D'après l'entretien précédent, il est plutôt question de « bricolage » pour mettre à niveau des personnes aux qualifications différentes.

390 Entretien 4 : « Ich komme aus dem Osten und ich bin durch die Wende übernommen worden. Ich war im Osten kurz vorher auf einem relativ hohen Level, bin dann wieder ein Stückchen zurückgegangen und bin dann wieder ziemlich schnell voran gekommen und bin heute im Managementkomitee und Direktionskomitee der Total Deutschland ».

391 Entretien 29 : « Das ist sicherlich aus historischen Gründen. Die ersten Jahre hier waren nur Verlustjahre. Dann natürlich auch der Hintergrund, dass viele Mitarbeiter von der alten DDR Minol aufgenommen worden sind. Da gab es so was nicht wie Steuerberaterexamen in der DDR. Die hatten auch ein ganz anderes Recht, die hatten auch kein westdeutsches Recht, was wir jetzt haben. Gut und dann hat man natürlich diese Mitarbeiter weiter beschäftigt. Dann hat man natürlich keine Ausbildung nach dem heutigen Standard. Da versucht man sich irgendwie noch zu helfen ».

E) Internationalisation

Sur les 33 managers interrogés dans la filiale à Berlin neuf n'avaient aucune expérience à l'étranger. Sur ces neuf personnes trois étaient originaires de l'ex-RDA. Sur les cinq personnes interrogées qui avaient vécu et/ou travaillé sous le régime communiste en RDA une personne n'a pas renseigné cette case et une autre a fait ses études et commencé à travailler après la chute du Mur de Berlin dans une Allemagne réunifiée. Le régime dictatorial qui régnait en Allemagne de l'Est n'était pas propice aux échanges internationaux, explication plausible aux problèmes de langue (excepté la maîtrise du russe) et notamment en anglais rencontrés par les managers est-allemands exerçant des postes à responsabilité. Les deux extraits d'entretiens suivant conduits auprès de deux managers issus de l'ex-RDA en attestent : « Je ne parle pas français, je parle très mal anglais […]. Les langues sont importantes aujourd'hui de manière générale. Et quand on travaille dans un groupe français, on devrait apprendre le français, surtout quand on est jeune. Personnellement, moi je ne compte plus m'y mettre »[392].

« J'ai besoin d'un certain temps d'adaptation quand la communication s'effectue essentiellement en anglais car les collègues ne parlent pas allemand et dans mon travail, je ne suis pas amenée tant que cela à parler anglais. Je ne parle pas français. C'est une chose que j'ai exclue d'emblée. J'ai dû acquérir plus ou moins des compétences en anglais pour la première fois dans le cadre de mon travail ici à l'initiative de Total. Cela ne va pas s'améliorer outre mesure. Mais je m'en sors ainsi »[393].

Cette difficulté à maîtriser les langues étrangères s'est toutefois vérifiée chez les managers originaires de l'Est comme de l'Ouest qui n'avaient pas eu d'expérience à l'étranger[394]. Il s'agit de personnes ayant une moyenne d'âge de 50 ans.

À l'époque où le Mur de Berlin existait encore, le contexte en RDA ne permettait pas le brassage des personnels tel qu'on le connaît aujourd'hui dans les grandes firmes

392 Entretien 4 : « Ich spreche kein Französisch, spreche sehr schlecht Englisch […]. Also die Sprache ist allgemein schon wichtig heutzutage. Wenn ich in einem französischen Konzern arbeite, sollte ich auch französisch lernen, wenn ich ein junger Mensch bin. Also ich werde es nicht mehr tun ».

393 Entretien 13 : « Ich brauche eine gewisse Gewöhnungszeit, wenn dann am Anfang das doch in der Hauptsache über Englisch dann geht, weil die Kollegen dann kein Deutsch können, und ich, während meiner Arbeit nun, nicht so gefordert bin, jeden Tag Englisch zu reden. Französisch kann ich nicht, das schließe ich gleich mal aus. Englisch musste ich mir eigentlich erst während der Zeit hier in meiner Arbeit von Total so aneignen mehr oder weniger. Das wird nicht so sehr viel besser werden, ich schlage mich damit durch das Leben ».

394 Entretiens 30, 4, 22, 16, 11, 13, 26, 19.

multinationales. Les relations au travail avec les personnes de cultures étrangères posent aujourd'hui encore des difficultés aux Allemands de l'Est. Un manager français qui a travaillé plusieurs années dans la raffinerie de Leuna a pu le constater. Le changement de régime politique en Allemagne de l'Est après 1989 a modifié le paysage des entreprises est-allemandes qui ont dû adopter une nouvelle juridiction, s'ouvrir au monde et se confronter à l'internationalisation des entreprises. L'extrait suivant souligne un décalage entre Allemands de l'Est d'un côté et Français de l'autre dans la manière d'appréhender la relation de travail avec des personnes d'origine étrangère : « Les entreprises en Allemagne de l'Est sont quand même assez peu internationalisées. Cela change, mais ce n'est pas évident quand on arrive dans une entreprise allemande et qu'on est étranger. Il faut être vraiment meilleur que les autres si on veut avancer […]. Nous avions des collaborateurs d'autres nationalités à la raffinerie, mais ce n'était finalement pas très international et ces personnes avaient quand même parfois du mal à s'intégrer. Cela n'était pas toujours évident pour eux parce que les gens n'ont pas trop l'habitude encore aujourd'hui d'avoir des gens qui viennent de Thaïlande, du Cameroun dans les entreprises et d'avoir des gens qui ne réagissent pas forcément de la même manière »[395].

§ 2. *Kriegsspiel* : roman illustratif des différences franco-allemandes en entreprise

L'analyse du roman économique *Kriegsspiel*[396] écrit par Christian Streiff[397] s'est révélée intéressante concernant les différences franco-allemandes en entreprise. L'ancien président exécutif d'Airbus est un habitué de la coopération franco-allemande puisqu'il a dirigé la filiale allemande de Saint-Gobain pendant plus de dix ans en Allemagne et s'est battu contre la présidence de son groupe pour racheter une entreprise en ex-RDA installée à Osbach. Cet épisode a connu une fin plutôt pénible. Elle a marqué C. Streiff, d'où son livre qui relate son histoire. *Kriegsspiel* décrit les impressions réciproques d'un dirigeant français et d'un dirigeant est-allemand qui tentent ensemble de mener à bien un projet de rachat d'une entreprise est-allemande par un groupe français. Nous avons comparé les styles de travail des deux dirigeants et leurs perceptions réciproques. La vision du dirigeant est-allemand est toutefois décrite à travers le regard du dirigeant français alias C. Streiff. La perception du dirigeant est-allemand fait ainsi partie de l'imaginaire de C. Streiff, faussant la véritable vision du dirigeant originaire d'Allemagne de l'Est sur leur relation de travail.

395 Entretien 31.

396 Christian Streiff, *Kriegsspiel*, Strasbourg, *La Nuée Bleue*, 2000. L'auteur a traduit le titre Kriegsspiel par « un jeu guerrier » à la page 118.

397 Christian Streiff a été président exécutif d'Airbus pendant trois mois au cours de l'année 2006. Sa manière jugée trop brutale d'appliquer le programme de redressement *Power 8* l'a amené à démissionner de son poste.

Dans le livre Roger Cordat incarne C. Streiff. Ce dirigeant français, jeune et décidé, dirige une entreprise située à Cologne. Le dirigeant est-allemand est le Camarade Directeur Anton Kremer. Il dirige l'entreprise située à Osbach. A. Kremer est plus âgé que R. Cordat. Il est séduit par les méthodes de son collègue français et lui voue une confiance aveugle. De nombreuses observations soulignent les différences de comportement entre ces deux patrons. A. Kremer décrit R. Cordat comme quelqu'un de « volubile », « qui décrit avec passion, à grand renfort de gestes, ses installations et son organisation ». Les expressions : « fait la promenade en chemise, la cravate de travers, les cheveux noirs en bataille »[398] font du dirigeant français un personnage fantasque aux manières décontractées. A. Kremer le qualifie de « solitaire », d'« inaccessible dans son rêve de dilettante »[399] soulignant ainsi l'individualisme du Français et sa volonté de se démarquer.

Il décrit toutefois R. Cordat comme étant un « exubérant et agaçant personnage »[400]. Il parle de « spectacle » lorsqu'il décrit sa manière de présenter un projet. La rapidité de R. Cordat est perçue par le dirigeant allemand comme un défaut : « Tu devrais pourtant savoir que vouloir aller vite dans une négociation, c'est se mettre en position de faiblesse »[401]. A. Kremer dit même à R. Cordat : « Admettez que je ne sois pas aussi rapide que vous… J'ai besoin du temps de la réflexion »[402]. Le dirigeant allemand économise ses forces pour un travail de longue haleine qu'il mène avec minutie : « Il imagine le parcours, évalue les obstacles, planifie son effort »[403]. Ce dernier se demande « si seulement il pouvait être un peu plus sûr de cet insouciant et imprévisible Cordat… », soulignant l'inconstance et la tendance du Français au changement.

R. Cordat et son équipe se comprennent à « mi-mots »[404] écho à une communication implicite, caractéristique du mode de communication privilégié en France. Une référence au style de management directif à la française apparaît à travers une réflexion émanant du supérieur hiérarchique français de R. Cordat : « Il est bien plus habile, dans votre intérêt comme dans celui du groupe, d'accepter les décisions de vos patrons ». Et Cordat de penser en lui-même : « Ta carrière, tu l'as construite […] sur ta faculté de plaire à tes supérieurs hiérarchiques […]. Utiliser le vocabulaire, le style, le langage maison […]. Un seul mot

398 Christian Streiff, *Kriegsspiel*, *op. cit*., pp. 30-31.
399 *Ibid*., p. 59.
400 *Ibid*., p. 42.
401 *Ibid*., p. 59.
402 *Ibid*., p. 65.
403 *Ibid*., p. 57.
404 *Ibid*., p. 33.

d'ordre : … Plaire ». Il est ici fait allusion à l'allégeance à l'autorité caractérisant les relations hiérarchiques en France. La manière de s'exprimer du dirigeant français plaît à son partenaire est-allemand : « Kremer a retrouvé "son" Cordat, agressif à souhait, ironique, elliptique, un vrai plaisir […]. Cordat réagit comme prévu, par une tirade grandiloquente »[405].

R. Cordat fera mine d'accepter les décisions de son supérieur mais n'y adhérera pas en réalité, ce qui est révélateur du dissensus régnant dans les entreprises françaises. Lors d'une réunion entre les dirigeants des deux usines, « tous [la direction de l'entreprise de l'ex-RDA] écoutent poliment »[406] avant de s'insurger à la fin de l'exposé mené par l'usine partenaire française. Nous retrouvons cette habitude allemande de ne pas couper la parole. À l'inverse, R. Cordat interrompt A. Kremer qui le lui fait remarquer : « Mais vous m'interrompez sans cesse… » ; « mais vous ne me laissez jamais finir mes phrases »[407].

Le dirigeant français mentionne des valeurs telles que la « discipline », le « sens du devoir », le « respect de la hiérarchie », l'« amour du travail bien fait » qu'incarne pour lui son partenaire est-allemand[408]. A. Kremer est proche de ses ouvriers, il les salue tous les matins, se lève à l'aube et arrive avant eux à l'usine : « Il s'est levé à cinq heures comme tous les jours, pour pouvoir saluer l'équipe […]. Il aime ce tour des ateliers, les quelques mots échangés […]. Lorsque ses collaborateurs arrivent, Anton Kremer est déjà à la barre. Il sait déjà. Ce qui s'est passé, ce qu'il faut faire et ne pas faire, ce qu'il faudra décider, étudier, modifier, réaliser… »[409]. Le dirigeant allemand cite le proverbe allemand suivant : « Morgenstund hat Gold im Mund »[410] (l'avenir appartient à ceux qui se lèvent tôt), et qui témoigne d'une habitude à commencer très tôt la journée de travail. A. Kremer se lève d'ailleurs tous les jours à 5 h du matin. Ce tour habituel de l'usine témoigne de la volonté du dirigeant allemand de se rendre accessible. Il est proche de son personnel. Cette attitude et la citation suivante contredisent les propos des managers interrogés chez Total concernant le style de management qui existait selon eux en ex-RDA : « Peut-être même la régularité de coucou suisse de son tour matinal des ateliers et le contact quotidien avec chacun des ouvriers ont-ils joué leur rôle »[411]. Ces mots confirment la distance hiérarchique courte observée dans les entreprises allemandes. La notion de consensus, caractéristique du mode de fonctionnement du groupe en Allemagne, est également mentionnée par le dirigeant français

405 *Ibid*., p. 125.
406 *Ibid*., p. 60.
407 *Ibid*., p. 71, 72.
408 *Ibid*., p. 20.
409 *Ibid*., p. 56.
410 *Ibid*.
411 *Ibid*., p. 110.

lorsqu'il dit : « Je sais que vous maintenez dans l'usine un consensus étonnant »[412].

La citation suivante décrit la satisfaction du manager allemand qui à force de travail et d'endurance arrive aux résultats escomptés : « Randonneur qui a grimpé depuis l'aube et qui, arrivé au sommet, inondé de sueur, se débarrasse de son sac à dos, se laisse tomber sur l'herbe et, allongé les bras en croix sous le soleil, s'abandonne au soulagement de ses muscles après l'effort ». La comparaison à un « randonneur » s'oppose à l'image des dirigeants français « parachutés » au sommet des grandes entreprises.

R. Cordat dit du supérieur hiérarchique d'A. Kremer, qu'« il atteignait la perfection technique dans tous les domaines », « maîtrise parfaite du russe… et de l'anglais »[413], révélant l'acquisition d'un grand savoir-faire et de compétences avérées dans tous les domaines, ainsi que dans la pratique courante des langues étrangères. Cette citation s'oppose aux dires des managers interrogés chez Total concernant la pratique des langues étrangères des ressortissants d'Allemagne de l'Est. La maîtrise du russe était obligatoire. Mais la possibilité de pratiquer d'autres langues étrangères étaient limitée. Toutefois, les membres haut placés du Parti étaient privilégiés et les négociations avec l'étranger nécessitaient la pratique d'une langue véhiculaire. Ainsi peut-on s'expliquer ces écarts entre la population et les dirigeants en matière de maîtrise et de pratique des langues étrangères, le russe mis à part.

C. Streiff exprime sa vision du collaborateur allemand type dans le cadre de l'entreprise : « Avec sa compétence glaciale, son flegme, ses horaires de travail immuables, cette stricte séparation entre vie privée et professionnelle. Irréprochable et ennuyeux…»[414]. À la fin du roman, le dirigeant allemand de l'ex-RDA se retrouve au chômage et, « il travaille à cette recherche d'emploi comme il a toujours travaillé : soigneusement, sans mollir, avec constance et confiance »[415].

Ces citations tirées du livre de C. Streiff traduisent la vision d'un homme habitué à la coopération franco-allemande en entreprise. Les portraits et styles de travail des deux managers, français et est-allemand, dépeints par C. Streiff se veulent représentatifs du style de management français et allemand. C. Streiff ne distingue pas le style de management est-allemand du style ouest-allemand. Les entretiens conduits auprès des managers chez Total attestent du contraire et notamment dans la manière de communiquer et d'appréhender le

412 *Ibid*., p. 109.
413 *Ibid*., p. 81.
414 *Ibid*., p. 118.
415 *Ibid*., p. 200.

rapport à la hiérarchie. C. Streiff parle de consensus et de direction collégiale qui, d'après les informations recueillies dans les entretiens, ne correspondent pas au mode de fonctionnement des entreprises en Allemagne de l'Est. Le style de management est-allemand décrit par les managers interrogés chez Total s'apparente à un style directif. Le chef décide sans forcément consulter la base et prend les décisions seul. La maîtrise des langues étrangères par le supérieur hiérarchique d'A. Kremer ne correspond pas non plus à la réalité décrite par les personnels originaires d'Allemagne de l'Est de chez Total.

L'habitude de travail de C. Streiff avec des Allemands de l'Ouest a pu fausser sa vision du style de travail présenté par les Allemands de l'usine est-allemande. Pourtant, son expérience de travail avec des Allemands de l'Ouest lui aurait permis de percevoir des différences. La vision de C. Streiff reste stéréotypée. Il a orienté les comportements de ses personnages de roman afin qu'ils cadrent avec ce qu'il connaissait des relations franco-allemandes en entreprise. Les portraits faits des deux dirigeants dans le roman se réfèrent systématiquement à des stéréotypes, ne laissant pas de place à l'étonnement. Un chef de service français interrogé dans les locaux de la filiale de Total à Berlin a parlé très justement de « clichés auto-renforcés » : « Certes, j'ai vécu ces situations mais parfois les clichés sont auto-renforcés parce qu'on pense qu'il s'agit de clichés, donc on fait deux fois plus attention en fait »[416].

Ces « clichés auto-renforcés » correspondent à ce qu'on appelle une prophétie autoréalisatrice, connue aussi sous le nom d'effet Pygmalion. Il s'agit de la modification d'un comportement qui fait devenir la prophétie annoncée réalité. Par exemple : le fait de répéter à un élève qu'il a des qualités et qu'il va réussir encourage celui-ci à travailler et ainsi il obtiendra de meilleurs résultats. Certains comportements perçus chez le collaborateur de l'autre culture en entreprise sont assimilés à un trait culturel typique parce que les personnels pensent, ont appris ou entendu qu'il s'agit d'une manière typique de se comporter dans cette culture. Ils vont être alors enclins à se comporter avec les collaborateurs de l'autre culture en fonction de ce qu'ils croient connaître de cette culture. L'image stéréotypée qu'un groupe peut avoir de lui-même du fait de la vision stéréotypée que d'autres groupes lui renvoient systématiquement de lui-même, peut amener ce premier groupe à adopter des comportements conformes à ces visions, comportements qui ne sont pas forcément inhérents à la culture de ce groupe.

Ces questions soulèvent le problème de la formation des personnels à l'expatriation sans risquer d'orienter leur perception du système étranger ni de leur inculquer des visions stéréotypées. Il s'agit ainsi d'éviter la reproduction de stéréotypes qui perdurent dans les

416 Entretien 31.

entreprises franco-allemandes.

La fascination exercée par R. Cordat sur son collaborateur d'outre-Rhin doit être aussi relativisée. Le passage concernant l'admiration d'A. Kremer pour la manière elliptique, agressive, ironique de s'exprimer de R. Cordat ne correspond pas à la réalité décrite par les managers interrogés dans cette étude, les Allemands de l'Ouest n'aimant justement pas cette manière indirecte, implicite et agressive de communiquer de leurs collaborateurs français. C. Streiff fait dire au dirigeant allemand A. Kremer qu'il prend le dirigeant français R. Cordat très au sérieux[417]. Ces propos vont à l'encontre des remarques faites habituellement par les Allemands de l'Ouest qui ne prennent pas toujours au sérieux leurs collègues français et déplorent leur manque d'organisation et leur style de management jugé trop directif. L'extrait d'entretien suivant mené auprès d'un directeur belge du groupe Total à Berlin en atteste : « Beaucoup d'Allemands sont convaincus que, de toute façon, les Français ne font que de la merde ! »[418].

Dans son roman économique C. Streiff valorise le style de management du dirigeant allemand pour lequel il semble avoir éprouvé une réelle sympathie. Ces relations de travail entre le dirigeant français et le dirigeant est-allemand ont été marquées par la confiance mutuelle accordée par chacun des deux partenaires au collaborateur de l'autre culture. Malgré l'échec de leur projet commun, il ressort quelque chose de positif de cette coopération au niveau humain et que l'on peut qualifier d'« effet synergique », pour reprendre la notion utilisée par C. Barmeyer. La synergie correspond à la « mise en commun de moyens qui se renforcent entre eux pour aboutir à un même but »[419].

§ 3. Français et Allemands de l'Est : une relation de travail privilégiée ?

Dans l'extrait suivant, un manager français évoque l'existence de ressemblances entre Français et Allemands de l'Est : « En tant que Français, j'ai retrouvé chez les Allemands de l'Est beaucoup plus de similitudes avec le caractère français que chez les Allemands de l'Ouest. Je pense que l'Allemand de l'Est a subi des périodes qui n'ont pas été faciles et il a dû exacerber sa créativité pour survivre entre guillemets, pour s'organiser. Et dans le travail, ils sont beaucoup plus créatifs. L'Allemand de l'Ouest se met sur des rails et puis le train avance

417 Christian Streiff, *Kriegsspiel, op. cit*., p. 42.
418 Entretien 20.
419 Définition de « synergie » ; cf. linternaute.com. URL : http://www.linternaute.com/dictionnaire/fr/definition/synergie/, page consultée le 04 mars 2013.

et puis il ne bouge plus de ses rails. Pourquoi changer puisque tout va bien ? Et moi, cela me dérange parce qu'en tant que Français, même si ça fait longtemps que je suis là, cette culture de la remise en cause me manque en se disant : "Je fais ça aujourd'hui, pourquoi je dois faire ça demain, peut-être qu'il y a une meilleure façon de faire ?" Par principe je suis fainéant et si je trouve une solution plus simple pour arriver à faire mon boulot, je ne vais pas me gêner. Alors que l'Allemand de l'Ouest, lui, il se met sur ses rails et puis après c'est le train. Et si les rails divergent à un moment donné, il fonce quand même. Encore une fois, c'est de la caricature, mais cela essaie de clarifier un peu le débat. Chez l'Allemand de l'Est c'est différent. Il était confronté à sa pénurie de nourriture, pénurie de vêtements, pénurie de tout. Il y avait l'organisation du troc, ça c'était la créativité, ils contournent le problème. On est un peu filou, on joue avec le système. Pour un Allemand de l'Ouest, ce n'est pas tolérable. Il n'est pas filou, il est carré. Si le règlement est ainsi, il est ainsi »[420].

Cette description des manières de fonctionner d'un Allemand de l'Est et d'un Allemand de l'Ouest n'est étayée par aucun exemple précis, bien que le manager interrogé dise s'en référer à son expérience personnelle. Cette vision très caricaturale est une fois encore construite à partir de stéréotypes et il est frappant de constater que ce sont toujours les mêmes phrases qui reviennent dans les discours des managers. Les réflexions de ce manager concernant la créativité sont intéressantes. Être créatif correspond selon lui à « contourner le problème », à être « un peu filou ». Tout au long de l'entretien, il utilisera le mot « louvoyer » pour caractériser le style de travail français. D'après ses propos, les Français et Allemands de l'Est sont proches dans la manière d'aborder les problèmes et c'est le fait de sortir des sentiers battus qui les différencieraient des Allemands de l'Ouest dont le strict respect des règles empêcherait toute créativité. Il faut ici s'interroger sur ce qu'est véritablement la créativité. Définir le concept de créativité n'est pas l'objet de ce travail, ce sont les différentes représentations de ce qu'est la créativité selon les managers interrogés qui présentent ici un intérêt.

La validité des propos recueillis auprès des Allemands de l'Est et de l'Ouest du groupe Total concernant la qualité de la relation de travail entre Allemands de l'Est et Français supposée meilleure que celle existant entre Allemands de l'Ouest et de l'Est, nécessiterait un plus gros échantillon d'entretiens sur ce sujet en particulier. En outre, les visions françaises et allemandes sur la qualité de cette relation divergent. Les Français interrogés dans l'ensemble n'ont pas donné l'impression d'une relation de travail s'avérant meilleure avec les Allemands

420 Entretien 17.

de l'Est qu'avec les Allemands de l'Ouest. Le caractère « renfermé » selon eux des Allemands de l'Est avait même plutôt tendance à les agacer. Ainsi, on constate un décalage entre ce que les Allemands de l'Est, de l'Ouest et les Français perçoivent de la relation de travail des Français avec les Allemands de l'Est.

Les collaborateurs du groupe originaires d'Allemagne de l'Est ayant vécu sous le régime communiste en RDA ont été marqués de manière évidente par cette période. Socialisés différemment, les ressortissants des deux Allemagne ont vécu dans deux systèmes bien distincts, ce qui explique les différences en termes de rapport à l'autorité. L'extrait d'entretien suivant, recueilli auprès d'un directeur belge d'origine flamande, est particulièrement intéressant à cet égard. Il explique pourquoi les ressortissants de pays de l'Est s'étant trouvés à une certaine époque sous le joug de la dictature communiste ont gardé des réflexes s'apparentant à de la méfiance, voire de la peur : « Quand j'étais en Autriche, on m'a demandé de créer une filiale en République tchèque. Ce n'était pas longtemps après l'ouverture des frontières tchèques, hongroises en 92. J'étais basé à Vienne. Nous avons acheté une petite société de revente locale en République tchèque et nous n'avions pas confiance dans le management de cette société. Nous avons dit à la personne qui était en charge de la société : "Nous vous donnons encore un contrat de six mois, vous pouvez rester comme manager." Et en même temps, nous nous sommes trouvé un manager sur le marché que nous avons embauché et fait venir à Vienne pour être formé dans tout ce que nous faisions. Nous l'avons envoyé à Paris et je remarquais de temps en temps que cette personne parlait très doucement avec moi. Et un jour je lui ai demandé et je lui ai dit : "Je ne comprends pas pourquoi de temps en temps vous êtes tellement..." Elle m'a dit : "Vous savez, j'ai vécu toute ma vie où je n'étais pas sûr que les personnes autour de moi n'avaient pas enregistré ce que je disais et l'utilisaient contre moi." Et cette peur existe toujours. La personne m'a dit : "Si vous voulez faire du business en Tchéquie, il y a des tas de gens comme moi qui ont peur." Et pour moi, c'était presque incompréhensible, je n'y avais même pas pensé. Je crois qu'encore aujourd'hui – j'ai retravaillé il y a trois ans en Tchéquie –, pas chez la jeune génération mais chez les personnes qui ont 40 ans, 50 ans, on a parfois encore ce réflexe »[421].

D'ici à conclure que les mentalités française et est-allemande sont proches du fait que ces populations aient vécu dans un pays où l'État est fort et centralise les pouvoirs est osé.

421 Entretien 23.

§ 4. Reconnaissance d'une identité est-allemande

L'Allemagne ne présente pas une culture uniforme, ce dont témoignent les relations de travail en entreprise vues à travers le prisme de l'équipe managériale chez Total à Berlin. L'extrait d'entretien suivant effectué auprès d'un chef de service français renvoie à la distinction faite par les Allemands de l'Ouest eux-mêmes entre Allemands de l'Ouest et Allemands de l'Est : « Quand les Allemands de l'Ouest viennent ici, ils disent pouvoir reconnaître très rapidement un Allemand de l'Est en termes de façon de penser, de comportement, de façon de s'habiller. Il est vrai qu'à l'Est, pour s'habiller, il n'y avait pas de grandes possibilités et les gens se sont éduqués à cette culture vestimentaire et ils en sortent difficilement. Ce sont des choses qui ont tendance à s'effacer chez les jeunes, mais il reste encore des traces »[422]. Ces distinctions faites par les Allemands de l'Ouest ne signifient pas autant pour eux qu'une véritable culture est-allemande existe.

Arnaud Lechevalier, chercheur au Centre Marc Bloch[423], écrit qu'il est « difficile de dire le bouleversement du quotidien, le brusque chamboulement de repères, de normes, de culture, dont l'unification a été le théâtre pour des millions d'Allemands de l'Est (*Ossis*[424]), pourtant si attentifs depuis longtemps à tout ce qui se passait dans la République Fédérale. La réunification s'est faite de manière tellement asymétrique qu'une partie de la population des nouveaux Länder éprouve le sentiment d'une absence de reconnaissance de son identité propre quand ce n'est pas l'amertume de vivre en marge de la société. Certaines manières "d'agir, de penser et de sentir" – pour emprunter le vocabulaire de Durkheim – propres à la culture des *Ossis* n'ont pas eu le droit de citer dans la République "réunifiée" ; tout juste ont-elles habité occasionnellement l'imaginaire collectif à l'occasion d'une vague "d'Ostalgie", aux motivations ambiguës. Seuls le cinéma, la littérature et l'art contemporain ont su en quelques brillantes occasions faire vivre cette identité singulière »[425]. Vouloir assimiler le style de travail est-allemand au style ouest-allemand témoigne d'un déni de la culture est-allemande et renvoie à l'idée d'une hiérarchisation des cultures. B. Mrosowski explique que « plus les années passent, plus il semble que les habitants de l'ex-RDA se considèrent traités comme des gens de seconde classe ». Elle ajoute que des « postes de cadres et cadres supérieurs et sous-dirigeants de l'administration, de l'industrie, des universités et écoles

422 Entretien 17.

423 Centre franco-allemand de recherche en sciences sociales à Berlin.

424 Wessi(-s) et Ossi(-s) renvoient respectivement aux surnoms familiers des Allemands de l'Ouest et de l'Est.

425 Arnaud Lechevalier, « La réunification asymétrique (II). Une identité Est-allemande », in : blog, Alternatives économiques, 15.11.2009. URL : http://alternatives-economiques.fr/blogs/lechevalier/2009/11/15/la-reunification-asymetrique-ii-une-identite-est-allemande/

supérieures ou encore de l'éducation nationale ont été immédiatement occupés par du personnel ouest-allemand, ayant eu pour consigne de parfaire rapidement la transition vers le modèle ouest-allemand »[426], laissant aux habitants de l'ex-RDA une impression de colonisation par la RFA.

La chancelière allemande Angela Merkel et le président fédéral Joachim Gauck sont tous deux originaires de l'ex-RDA. Peut-on voir dans cette « prise de pouvoir des Allemands de l'Est » la reconnaissance d'une identité est-allemande[427] ? D'après J. Gauck[428], il existerait aujourd'hui une séparation plus marquée encore entre les Allemands de l'Est entre eux, qu'entre Allemands de l'Est et Allemands de l'Ouest. La journaliste Anja Maier explique que J. Gauck, l'homme d'église, représente l'idéal démocratique d'un côté, celui-ci prônant la liberté[429] et faisant le portrait d'une mentalité est-allemande marquée par plusieurs décennies de privation des droits individuels et de l'exercice de la responsabilité personnelle (l'autonomie et la responsabilité de l'individu sont aujourd'hui encore déficitaires de ce côté de l'Allemagne). La journaliste ironise en décrivant d'un autre côté la « masse à éclipser » et qui renvoie selon elle aux « bénéficiaires du quatrième volet de la réforme du marché du travail » (Hartz IV), aux « nazis » et aux « profiteurs d'un système social à bout de souffle »[430]. La reconnaissance d'une identité est-allemande dans la société comme dans l'entreprise se révèle être une question complexe. Ainsi, parler d'« identité plurielle » s'avère plus proche de la réalité pour désigner les ressortissants de l'Allemagne actuelle.

La coopération franco-allemande en entreprise ne se limite donc pas à deux styles de travail français et allemand. Plusieurs identités culturelles cohabitent et nous autorisent à parler de coopération tripartite entre la France et les deux Allemagne.

426 Bettina Mrosowski, *Savoir vivre avec les Allemands, op. cit.,* pp. 87-88.

427 « Les Ossis prennent le pouvoir » : Chapeau introductif de l'article rédigé par Anja Maier, journaliste est-allemande pour le *Tageszeitung* (TAZ), formulé par le magazine *Vocable*, n° 630, du 22 mars au 4 avril 2012, p. 16.

428 Propos rapportés dans un article rédigé par Anja Maier, journaliste est-allemande pour le Tageszeitung (TAZ) ; cf. Anja Maier, « Drüben geht die Sonne auf », *Vocable*, n° 630, du 22 mars au 4 avril 2012, p. 16. Traduction de l'intitulé en français : « Le soleil se lève à l'Est ».

429 J. Gauck a écrit un ouvrage sur ce thème qui s'intitule *Freiheit – Ein Plädoyer*, München, Kösel Verlag, 2012. Traduction du titre : *La liberté. Un plaidoyer.*

430 Anja Maier, « Drüben geht die Sonne auf », *op. cit.*

Section II. Vérification des postulats et déconstruction des stéréotypes

Il existe des incompréhensions dans la relation de travail franco-allemande, perceptibles chez Total à travers les discours des cadres interrogés pour la grande majorité dans les locaux de la filiale à Berlin, qui font écho aux travaux menés sur la coopération franco-allemande en entreprise. Les idées éculées sur l'Allemand sérieux, méticuleux, précis, tatillon, structuré, systématique, méthodique, ponctuel, regardant sur la qualité et sur le Français volubile, spontané, qui maîtrise l'art de la rhétorique et sait improviser, caractérisé par son goût prononcé pour le changement, mal organisé, sont aujourd'hui admises comme des postulats. Il est ainsi difficile de savoir si ces caractéristiques dont les discours des managers français et allemands sont émaillés, se vérifient encore aujourd'hui ou si elles sont devenues des stéréotypes. La difficulté est de distinguer ce qui relève de la réalité et ce qui tient du stéréotype, susceptible d'orienter les comportements et de fausser l'appréciation personnelle. Nous avons traité cette question en classant les caractéristiques actuelles « propres aux Allemands » et celles « propres aux Français » sous trois rubriques, à savoir l'organisation (du temps et du travail), le management (et ses attentes vis-à-vis des collaborateurs du groupe) et la communication (interculturelle).

§ 1. Organisation

A) La ponctualité : une inversion des tendances ?

Le respect des horaires et la ponctualité, qualités souvent attribuées aux Allemands, ont été maintes fois citées par les managers interrogés. Il semble toutefois que l'habitude de travail des Français avec les Allemands ait amené ces partenaires à s'adapter au style de travail de l'autre. Les comportements vont parfois même jusqu'à s'inverser. Les extraits d'entretiens suivants réalisés auprès de deux femmes managers allemandes en témoignent : « Je suis quelqu'un de plutôt structuré. Par exemple, quand je dis que la réunion finit à quatre heures, alors elle finit vraiment à quatre heures. Pas comme aujourd'hui, bien que mon chef ne soit pas Français. Je veille au respect des horaires. Quoiqu'au séminaire auquel j'ai assisté en France, l'horaire a toujours été respecté »[431].

431 Entretien 12 : « Und ich bin eben auch eher jemand, der strukturiert ist. Zum Beispiel, wenn ich sage, dass um vier die Sitzung zu Ende ist, dann ist sie auch zu Ende. Nicht wie heute, obwohl mein Chef gar kein Franzose ist. Also, ich achte dann schon auch auf die Zeit. Obwohl, in dem Seminar in Frankreich, da wurde immer auf die Zeit geachtet ».

« Cela fait maintenant quinze ans que je travaille avec des Français [...]. Ce sont en partie des clichés : par exemple, que les Français ne sont pas ponctuels et que les Allemands sont hyperponctuels. Ce sont des choses qu'il faut apprendre. Entre-temps, les Français sont devenus plus ponctuels que les Allemands »[432].

Dans l'ensemble, les horaires d'arrivée sur le lieu de travail et de sortie de l'entreprise mentionnés par les managers interrogés, ont révélé des disparités entre managers français et allemands. Les managers allemands arrivaient généralement plus tôt le matin et partaient également plus tôt le soir, alors qu'à l'inverse, les managers français arrivaient plus tard et partaient plus tard. Ces différences de rythmes s'expliquent. En Allemagne, l'école commence tôt le matin, les repas sont également pris plus tôt le soir. J. Pateau écrit que les Allemands sont très actifs en début de journée et les Français en fin de journée. Les collaborateurs français s'attardent ainsi plus longtemps sur leur lieu de travail. Il est important pour eux de montrer au chef qu'ils n'hésitent pas à sacrifier du temps libre pour privilégier le temps passé au travail. Les Allemands sont plus scrupuleux quant aux heures supplémentaires effectuées. Ils séparent ainsi plus nettement vie privée et vie professionnelle. Les relations en entreprise sont moins personnalisées de ce côté du Rhin.

B) Des Français impulsifs, des Allemands méthodiques

L'idée rebattue des Allemands champions de la planification qui pensent un projet de bout en bout avant de se lancer dans sa réalisation et des Français impulsifs qui passent moins de temps dans les phases de conception et de planification, abordant les problèmes une fois qu'ils se présentent à eux, manière de procéder leur conférant une flexibilité plus grande que celle présentée par leurs collègues d'outre-Rhin, a été mentionnée à moult reprises dans les entretiens. Nous avons demandé aux managers interrogés d'illustrer leurs affirmations par des exemples afin de vérifier s'il ne s'agissait pas là de stéréotypes. Il est alors fréquemment arrivé qu'ils n'aient pas d'exemples à nous citer. Ces affirmations étaient souvent fondées sur des ouï-dire, lectures ou formations interculturelles, sans pour autant que ces managers aient eux-mêmes vécu les situations décrites. Certaines situations vécues ont aussi fait l'objet d'une interprétation erronée de la part des managers qui y voyaient des traits typiques allemands ou français alors que la difficulté ou le point d'accroche de la situation relatée était ailleurs et ne correspondait pas exactement à ce qui était décrit. L'extrait d'entretien suivant, conduit auprès

432 Entretien 4 : « Ich arbeite jetzt fünfzehn Jahre mit Franzosen zusammen […]. Das sind zum Teil auch Klischees : zum Beispiel dass die Franzosen nicht pünktlich sind und die Deutschen überpünktlich. Das sind so Sachen die man auch lernen muss. Mittlerweile sind die Franzosen pünktlicher als die Deutschen ».

d'un manager français, est très significatif concernant la difficulté à distinguer le poncif du réel : « Les Allemands ont tendance à apprécier une manière assez directe de travailler, à avoir des *deadlines* très précis et ont tendance à vouloir d'abord un plan avant de commencer quoi que ce soit. Je prends un exemple : on veut construire telle ou telle chose, les Allemands vont d'abord réclamer un *engineering*, c'est-à-dire avoir des schémas, avoir tout ce qu'il faut avant d'avoir la première personne qui, sur le site, commence à couler du béton ou à démarrer la construction physique. Ce qui a un gros avantage, c'est qu'on a en général quelque chose d'assez bien rodé. Une fois que c'est prêt, ça déroule. Le désavantage c'est que ça dure parfois longtemps et qu'on en reste éternellement au stade du "on va faire ci, on va faire ça" et le problème, c'est que les Français ont tendance à faire exactement le contraire, c'est-à-dire à commencer à construire avant d'avoir tous les plans. Ce qui a un avantage, c'est que le projet avance. Le désavantage c'est qu'on a de grosses erreurs après coup qui coûtent parfois très cher. C'est ce que j'ai vécu au début du projet avec des Français qui avaient tendance à toujours pousser et à aller de l'avant et qui vont faire parfois avec des plans qui ne sont pas toujours très finis, ce qui avait tendance à beaucoup énerver les Allemands. Et au contraire, les Allemands avaient parfois tendance à énerver les Français. On a jamais eu de gros crash culturel, de grosses disputes au niveau du projet, mais souvent, il y avait des tensions à ce niveau. Il y a des Allemands qui avaient tendance à freiner et à dire : "Attention ! On n'est pas prêts !" Et les Français qui avaient tendance à dire : "Attendez ! On a aussi des *deadlines* à tenir et on veut avancer !" Finalement les deux, ensemble, ne sont pas si mal. Cela fait une balance parfois intéressante avec les uns qui freinent, les autres qui poussent »[433].

L'image des Français « qui poussent » et des Allemands « qui freinent » apparaît également dans l'extrait d'entretien suivant conduit auprès d'un directeur belge d'origine wallonne : « Le Français est sur un nuage, il faut le faire descendre pour le faire toucher terre. L'Allemand, il faut lui donner un coup de pied pour qu'il monte. C'est vrai que l'Allemand est très terre à terre, très rigoureux, il fera une analyse profonde avant de faire quelque chose et de décider. Le Français est impulsif, il va dire : "J'ai une bonne idée, je pars !" Il ne sait pas encore comment il va y arriver, mais il part. Et donc effectivement, il plane au-dessus et quelque part il va tomber parce qu'il n'a pas prévu comment atterrir, ni avec quels moyens. Mais il est déjà parti. Et l'Allemand, lui, il va hésiter avant de partir, parce que tant qu'il n'a pas tout vérifié, il ne part pas. Il y en a un qui plane en l'air et qui va tomber parce qu'il n'a pris aucune assurance et l'autre qui prend trop d'assurance avant de partir. Si on arrive à combiner les deux, c'est-à-dire d'être créatif, de planer un peu mais d'avoir également suffisamment de bon sens pour ramener les choses à la réalité, relativiser un peu les choses et voir avec quels moyens je vais

433 Entretien 31.

arriver où, alors c'est parfait. C'est pour ça que je dis, les deux vont se rejoindre »[434]. Les affirmations du directeur belge ne reposent sur aucune situation identifiée. En revanche, ce second extrait fait écho à l'extrait précédent qui repose sur un exemple précis, à savoir un projet qu'il décrit au cours de l'entretien. Ainsi, ces différences chronologiques dans la conduite d'un projet – de la conception à la réalisation – se vérifient. Ces deux extraits évoquent aussi la complémentarité des styles d'organisation allemand et français. Dans le premier, il est fait mention d'une « balance intéressante » quand le manager évoque les Allemands « qui freinent » et les Français « qui poussent ». Pour le manager wallon, la rencontre de ces deux attitudes qu'il illustre pour sa part par le Français tête en l'air et l'Allemand terre à terre constitue une combinaison idéale. Ainsi, les incompréhensions émergeant de ces deux modes d'organisation permettent de mettre le doigt sur les faiblesses respectives présentées par les styles allemand et français au travail et d'y pallier en cherchant à coopérer avec le collaborateur de l'autre culture.

L'extrait suivant est tiré d'un entretien mené auprès d'un directeur français. Il insiste sur le fait que les Allemands consacrent un temps important à la préparation des projets, temps qui s'avère gagné par la suite du fait qu'ils anticipent au préalable les problèmes susceptibles de survenir au cours du projet. Ces affirmations rejoignent les travaux de J. Pateaux. Le directeur parle de bricolage, de débrouillardise, et mentionne des horaires inhabituels de travail comme la nuit ou le week-end pour décrire la manière de procéder dans les cultures latines : « Les Allemands mettent beaucoup de temps à préparer la route. Quand on a des projets informatiques, ils veulent imaginer tout ce qui peut ne pas marcher. Ils sont très négatifs parce qu'ils veulent avoir simulé tous les problèmes possibles qui pourraient se présenter sur la route et puis après par contre, il n'y pas de problème. Ils partent le sac-à-dos bien chargé après tout le monde, si je les compare à d'autres pays. Et eux, ils vont à leur rythme. S'il y a un imprévu, ce ne sera pas un imprévu, ce sera une situation qu'ils auront anticipée et ils sauront la régler parce qu'ils ont déjà réfléchi à comment la régler. Alors que le Français ou l'Italien va se retrouver devant cette situation imprévue et il va se demander comment on fait. Et puis il va se débrouiller parce qu'il est flexible, parce qu'il est adaptable [...]. Le problème, il commence quand vous mélangez ces cultures. Des Allemands en Italie, ils sont fous. Nous, on a lancé un projet informatique européen pour le domaine des cartes. Il s'agit d'un tout nouveau système d'exploitation pour toute notre clientèle encartée. On a lancé ce projet en Italie, ça a été un bordel sans nom. Mais ils se sont débrouillés, ils ont travaillé la nuit, le jour, le week-end, ils ont bricolé tout ce qu'ils pouvaient et ils s'en sont sortis. Chez les Allemands, ça aurait été la panique absolue. Maintenant, c'est à nous d'implémenter ce projet qui a été implémenté en

434 Entretien 20.

France. C'est bientôt à nous et moi je repousse à chaque fois, je suis obligé de négocier avec la France pour dire : "Non, chez nous [dans la filiale allemande], ça ne peut pas marcher comme ça !" Parce que moi je sais que ce sera la panique. Si c'est le bordel comme en Italie, les Allemands ne sauront pas le gérer. On va analyser plus longtemps et puis après par contre ça va rouler tout seul »[435].

À la lecture de cet extrait, on a la forte impression que ce directeur tente de faire correspondre son expérience de travail en situation avec des Allemands avec ses connaissances théoriques de la coopération franco-allemande au travail. Les mots et expressions qu'il utilise ressemblent de près à ceux utilisés par les spécialistes de l'interculturel franco-allemand. L'exemple donné nous permet néanmoins de tirer des conclusions sur le comportement adopté par ce manager français. Celui-ci préfère repousser les difficultés – ici le lancement du système d'exploitation informatique pour le domaine des cartes – le plus longtemps possible plutôt que d'affronter le problème sans attendre le dernier moment, quand il ne sera plus possible d'y couper. Les problèmes sont ainsi abordés différemment selon les deux cultures en question et il s'agit bien de conceptions complètement différentes concernant l'élaboration et la mise en route de projets. Le temps consacré à la réalisation de chaque étape n'est effectivement pas le même.

C) Des Allemands fiables, des Français imaginatifs

Les managers français comme allemands ont mentionné à maintes reprises un manque de créativité du côté allemand. B. Mrosowski remarque que « contrairement aux Français qui, avec la belle Marianne, s'attribuent une image plutôt flatteuse, révolutionnaire, combative et aussi féminine, les Allemands se voient en général sous un jour moins attrayant. Cette attitude […] va jusqu'à l'auto-dénigrement »[436]. Elle témoigne d'un complexe d'infériorité. Ce manque de créativité est compensé par une grande fiabilité au travail. Les cinq extraits d'entretiens qui suivent illustrent la représentation que les Français et les Allemands ont de leurs forces et faiblesses concernant leur style de travail et celui du partenaire de l'autre culture, à savoir la créativité française et la fiabilité allemande. Le premier extrait a été réalisé auprès d'une directrice allemande : « Je suis vraiment typiquement allemande. Si je travaille sur quelque chose, je veux terminer le plus rapidement possible puis enchaîner sur autre chose de manière bête et méchante. Selon moi les Français sont beaucoup plus créatifs […]. Ils réfléchissent à

435 Entretien 7.
436 Bettina Mrosowski, *Savoir vivre avec les Allemands, op. cit.*, p. 17.

des choses que moi j'aurais rejetées de but en blanc en disant qu'il est inutile d'aller creuser de ce côté-là. Eux sont quand même prêts à le faire. Et je trouve que c'est bien […]. Avec le temps, on a tendance à travailler de manière de plus en plus linéaire. On a du mal à sortir la tête du guidon. C'est pourquoi c'est bien d'avoir quelqu'un qui pose constamment des questions et donne de nouvelles impulsions et les Français savent très bien le faire »[437].

Le deuxième extrait a été effectué auprès d'un directeur belge : « Je suis allé en France après l'Allemagne et ce qui m'a surpris c'est l'aspect nonchalant, brouillon et le fait de se dire : "Mais où est-ce qu'il veut aller ?" J'ai vu des gens qui vont dans des salles de réunions et il n'y a pas d'ordre du jour. On ne sait pas de quoi on va parler. Puis finalement on discute dans tous les sens, l'heure passe et il n'y a toujours pas de décision prise. On se reverra donc la semaine suivante et on reparlera de la même chose. Ne pas avoir de trame dans une réunion, le manque de préparation, ce sont des choses qui m'ont frappé en France. On se réunit et puis c'est tout. Mais curieusement, on arrive malgré tout également à des solutions. Mais peut-être aussi parce qu'en France, le fait d'être brouillon permet la créativité. Moi je dis toujours que ce sont les Français qui ont fait le TGV, ce ne sont pas les Allemands. Et je pense que la rigueur allemande avec un ordre du jour, avoir traité différents points à la fin de la réunion, une conclusion, cette rigueur peut bloquer un certain nombre d'initiatives. Alors qu'au contraire, le fait de parler dans tous les sens peut finalement faire sortir l'idée géniale qu'on n'aurait pas eue si on avait eu une trame trop sévère. C'est peut-être la raison pour laquelle la créativité est souvent meilleure en France qu'en Allemagne »[438].

Le troisième extrait a été conduit auprès d'un directeur français : « Pour moi, les Allemands sont organisés et fiables […]. C'est-à-dire que s'ils disent : "Je te fais ça pour telle date !", je peux dormir tranquille, je l'aurai. Si je vais les voir avant pour leur demander, ils vont m'envoyer sur les roses en me disant : "Je t'ai dit pour après-demain, on est que demain, tu attends !" Mais je peux être tranquille parce que je l'aurai. Ce qui n'est pas du tout le cas de la France. C'est pour moi le gros point négatif de la France. C'est qu'on ne me dira jamais non. Il faut savoir ce que veut dire le oui. Est-ce que le oui veut dire : "Oui !" Est-ce que le oui veut dire : "Peut-être si j'ai le temps." Ou est-ce que le oui veut dire : "Cela ne m'intéresse pas." Ici, si on dit oui et qu'on s'engage, il y aura un sentiment d'engagement personnel qui n'existe pas en France. Donc du coup, c'est efficace, c'est reposant pour le chef. C'est hyper stressant au

437 Entretien 4 : « Ich bin auch typisch deutsch. Ich will etwas abarbeiten und dann zack zack zack schnell fertig sein und dann das Nächste anfangen. Sehr simpel und einfach gestrickt und Franzosen sind meiner Meinung nach viel kreativer […], indem sie auch über Dinge nachdenken, wo ich sage, das ist von vorn herein Quatsch, da brauchen wir gar nicht tiefer gehen. Sie sind trotzdem bereit diesen Schritt zu gehen. Das finde ich eigentlich gut […]. Also man wird immer mehr eher einspurig. Man wird ein wenig Betriebsblind. Deshalb ist es gut, wenn jemand immer hinterfragt und immer wieder neue Anregungen gibt und das können Franzosen sehr gut ».

438 Entretien 20.

début parce qu'on ne voit rien arriver si ce n'est le délai qui passe. Jusqu'à la date en question, on ne voit rien arriver, et ça commence à mettre un peu de stress en se disant que s'il se prend un jour de retard, c'est moi qui vais en prendre une belle alors que je n'en ai pas le droit. Sur le budget l'an dernier, j'ai été assez impressionné. Jusqu'à une semaine avant, je n'avais rien et le jour où les gens devaient tout délivrer, ils ont tout délivré et ça a marché. C'est vraiment pour moi le gros point fort et les échos que j'ai sur la raffinerie c'est pareil, c'est des gens qui sont là-dessus très méthodiques, très fiables, quand ils s'engagent ils s'engagent. En Belgique ou en France, quinze jours ou trois semaines avant, j'avais des choses et tout ensemble, ça ne marchait jamais »[439].

Le quatrième extrait est tiré d'un entretien mené auprès d'un directeur allemand : « Ce qui me plaît dans la manière de travailler des Allemands, c'est la structuration et la fiabilité des processus de décision parce que je pense que c'est très efficace. Ce qui me déplaît, c'est exactement l'inverse. Il nous est difficile de prendre des décisions à la va-vite ou de critiquer et de corriger. On manque un peu de souplesse et de flexibilité. Et vice versa. C'est toujours fascinant de voir comment les collègues français ou collaborateurs arrivent à mener plusieurs opérations en même temps, combien ils ont l'esprit de synthèse et combien il est difficile pour des Allemands de trouver le fameux fil conducteur. Et d'un autre côté, en tant que collègue allemand, on aimerait, dans de telles situations, que certaines choses soient faites de manière un peu plus transparente, un peu plus structurée, un peu plus fiable. Je crois que ce sont là les grandes différences qui sont encore visibles dans la coopération au travail »[440].

Le cinquième extrait est tiré d'un entretien effectué auprès du directeur français mentionné précédemment : « Ici [dans la filiale à Berlin], je pense que le côté imaginatif est moins fort qu'en France. Cela ne veut pas dire inflexible comme la caricature que les Français ont des Allemands. Quand je dis qu'on n'est pas des révolutionnaires au raffinage, on l'est encore moins ici [dans la filiale à Berlin]. Ce que je veux dire, c'est que quand ça fonctionne, on ne va pas forcément remettre en cause. Quand on met quelque chose en place, on veut que ce soit complètement bouclé, beaucoup plus qu'en France où on va démarrer sans que ce soit bouclé, quitte à se prendre les pieds dans le tapis royalement. Ici pour démarrer, il faut que ce soit

439 Entretien 10.

440 Entretien 28 : « Also was mir sicherlich an der Arbeitsweise der Deutschen gefällt, ist die Strukturierung und die Verbindlichkeit von Entscheidungsprozessen, weil ich glaube, das ist schon recht effizient. Was mir nicht gefällt, ist genau die Kehrseite davon, dass es uns schwer fällt, Entscheidungen über Bord zu werfen oder zu kritisieren und zu korrigieren. Etwas mehr ja Geschmeidigkeit und etwas mehr Flexibilität, das fehlt uns. So, und umgekehrt umgekehrt. Es ist immer wieder faszinierend, wie französische Kollegen oder Mitarbeiter Prozesse multitask-artig beherrschen, vernetzt denken, und es für Deutsche schwierig ist, den berühmten roten Faden dabei zu finden. Und auf der anderen Seite würde man sich schon als deutscher Kollege schon in solchen Situationen wünschen, dass bestimmte Dinge etwas transparenter, etwas strukturierter, etwas verbindlicher gemacht werden. Ich glaube, das sind so die großen Unterschiede, die, wenn man arbeitet, im Tagesgeschäft zusammen arbeitet, kaum noch spürbar sind ».

square […]. Je pense qu'on [les Français] est assez imaginatifs globalement. Je pense qu'on répond assez facilement à des challenges, à des remises en cause. On n'est pas forcément très formalistes. Le corollaire c'est qu'on est des fois très bordéliques, je ne sais pas comment le dire autrement, c'est-à-dire pas forcément structurés ou les gens vont s'occuper de ce qui ne les regarde pas, mais du coup, vont causer plus de problèmes qu'autre chose. On a un peu les deux extrêmes, ce qui du coup fait qu'un mélange franco-allemand n'est pas mal […]. Il y a l'Allemand qui va structurer, qui va amener la rigueur et il y a le Français qui va amener un peu l'imagination, un peu la remise en cause et un peu d'huile dans les rouages pour que ça fonctionne bien. Moi je trouve ça bien comme mélange. C'est très cliché mais bon tant pis »[441].

La manière allemande de travailler, de planifier, d'anticiper les problèmes et de penser un projet du début à la fin ne laisse pas beaucoup de place à l'invention rapide de solutions de fortune et ainsi à l'improvisation qui renvoie à l'idée de créativité. Les Allemands déplorent leur manque de créativité et les Français vantent les mérites de la fiabilité dont leurs collègues allemands font preuve et dont eux sont dépourvus. Ces affirmations sont-elles à mettre sur le compte de lectures ou de formations interculturelles ? Dans un cas comme dans l'autre, la prise de conscience des points forts et points faibles que présentent les managers français et allemands permet une remise en question et une volonté de dépasser ses propres lacunes ou difficultés, qu'elles soient réelles ou imaginées. L'important n'est pas, finalement, de constater des différences mais de travailler sur la manière de s'accorder et de mener à bien les opérations sans chercher à se montrer meilleur que l'autre. Il s'agit de créer de l'émulation, en puisant son énergie ailleurs que dans des relations de supériorité ou d'infériorité. La comparaison doit servir ici les résultats de l'entreprise en tirant parti des qualités des autres. Il ne s'agit pas de réfléchir en termes de perdants ou de gagnants. Concilier les styles de travail le mieux possible pour atteindre un objectif ensemble et tenter d'apporter quelque chose de nouveau, de créer une nouvelle alchimie dans la relation de travail franco-allemande constitue le véritable défi.

441 Entretien 10.

D) Style franco-allemand et compétence interculturelle

L'extrait d'entretien suivant montre combien le travail au contact de l'autre culture influe sur la manière d'aborder son travail. Les contacts interculturels transforment les modes de penser et les styles de management. Il s'agit du phénomène d'interculturation[442] qui entraîne une transformation de ces styles. Un directeur allemand accorde une grande importance à la créativité dans son travail, qualité qu'il admire chez ses collègues français et qu'il interprète et applique à sa manière. Il définit la créativité comme suit : « Lors des nombreux entretiens individuels, des mutations, des recrutements et en fonction de la loi et de ce que l'entreprise nous autorise de faire, il s'agit d'être créatif. Pour ce qui est des mutations, cela n'est pas de dire : "Tu pars de A pour aller vers B!" mais plutôt : "Quel sens vais-je donner à cela, quelle valeur ajoutée, autant pour le collaborateur que pour l'entreprise ?" C'est souvent très difficile de penser autrement, de trouver des manières de communiquer et de vendre ces mutations aux collaborateurs à qui ces elles s'adressent. Pourquoi devrait-on accepter tel poste plutôt que tel autre, ou pourquoi est-ce si important d'avoir exercé telle activité une fois dans sa carrière ou d'avoir été dans tel pays ou d'avoir eu telle expérience dans tel projet. Il faut se montrer créatif. Prenons le domaine de l'immobilier, dont j'ai aussi la charge. Quand nous vendons des terrains ou des objets immobiliers, il faut être créatif, alors je vais me demander : "Quels sont les arguments de vente ? Comment vais-je m'y prendre pour vendre ce terrain que nous possédons depuis vingt ans ?" Il faut être créatif. Cela implique beaucoup de création-innovation, ce sont des mots qui vont ensemble »[443].

Ce directeur allemand se revendique implicitement d'un style franco-allemand, dans le sens où il tente de s'approprier une qualité qu'il a remarqué chez les Français dans le cadre du travail et dont il est selon lui dépourvu : « Je manque de créativité »[444].

---

442 L'acculturation renvoie à la domination d'une culture sur une autre et ainsi à l'intégration d'éléments culturels provenant de la culture dominante par la culture dominée. Même si la définition de ce concept a évolué avec le temps, celui d' « interculturation » apparaît aujourd'hui plus approprié car plus neutre pour désigner l'intégration réciproque et de manière égale d'éléments culturels par les deux cultures en situation d'interaction.

443 Entretien 28 : « Bei vielen Personalgesprächen, bei Versetzungen, bei Einstellungen, dass man unter Ausnutzung aller Möglichkeiten, die das Gesetz bietet, aber die auch das Unternehmen an Einsatzmöglichkeiten bietet, dass man da kreativ ist hinsichtlich von Versetzungsmöglichkeiten für Mitarbeiter, aber jetzt nicht im Sinne von : "Du gehst von A nach B", sondern im Sinne von : "Was schaffe ich damit für einen Sinn, für einen Mehrwert, sowohl für den Mitarbeiter, als auch natürlich für das Unternehmen ?" Und da ist es oft sehr wichtig, dass man, um die Ecke denken kann, dass man Möglichkeiten findet, und die dann natürlich auch den Mitarbeitern entsprechend kommunizieren und verkaufen kann. Warum man vielleicht lieber diese Stelle annehmen sollte und nicht die andere, oder warum es wichtig ist, innerhalb der Karriere einmal diese Tätigkeit gemacht zu haben oder mal in diesem Land gewesen zu sein oder diese Erfahrung in einem Projekt gemacht zu haben. Da muss man schon kreativ sein. Oder ein anderes Beispiel, wenn wir im Bereich Immobilienverwaltung, was auch bei mir angesiedelt ist, Grundstücke verkaufen oder Immobilienobjekte verkaufen, dass man natürlich kreativ ist im Sinne von : "Was sind Verkaufsargumente? Was kann ich tun, um dieses Grundstück zu verkaufen, was wir schon seit zwanzig Jahren haben ?" Da muss man kreativ sein. Da gibt es viele kreativ-innovativ, das ist ein Doppelpaar ».

444 Entretien 28 : « Es fehlt mir Kreativität ».

La coopération franco-allemande est perçue par les managers comme un enrichissement dans le sens d'une ouverture d'esprit, fruit de la connaissance d'un autre système et du fait d'une prise de recul par rapport à son propre mode de fonctionnement, conduisant les acteurs de l'interaction interculturelle à s'adapter. Les réactions que ce type d'interactions suscite témoignent de la construction et de l'acquisition d'une compétence interculturelle qui correspond à la manière la plus efficace de combiner les spécificités de chacun. L'extrait d'entretien suivant conduit auprès de ce même directeur allemand en témoigne : « Pour moi, une compétence interculturelle signifie certes avoir une empreinte culturelle, mais aussi être en mesure de s'adapter à d'autres cultures, de les accepter. de les intégrer. Non pas de les tolérer, tolérer est un terme plutôt négatif, mais de les accepter et de les placer au même niveau que la sienne et de dire : "Ils sont comme cela, je suis comme cela, que ce soit bien ou mal m'indiffère, tirons-en le meilleur possible." Et le sujet intégration, acceptation, a pour moi quelque chose de plus partenarial : nous devons effectuer tel travail, comment allons-nous nous y prendre pour y arriver de la meilleure façon possible ? C'est difficile de trouver un équilibre entre les forces et les faiblesses de chacun et de dire : "Mon point fort, c'est que je suis ponctuel, c'est que j'ai un programme que je suis strictement de A à Z." Et l'autre sait aussi que c'est mon point fort, car c'est le cliché que les autres ont peut-être des Allemands. Mais je sais par exemple qu'un tel est incroyablement créatif ou audacieux dans certaines situations ou qu'un tel possède un certain talent d'improvisation pour faire des choses de telle ou telle façon. Il s'agit de comprendre les différences interculturelles non pas comme de simples différences mais comme un complément qui vient s'ajouter à ce dont on est dépourvu soi-même »[445].

L'extrait d'entretien suivant conduit auprès d'une femme manager allemande relate une situation vécue dans le cadre d'un séminaire de formation continue organisé à Paris. Unique participante allemande du groupe, cette personne a dû interagir dans des petits groupes de travail avec des Français. Les principaux points d'accroche dans la relation de travail franco-allemande sont ici bien résumés. Notons que cette personne est sensible aux questions

445 Entretien 28 : « Für mich heißt interkulturelle Kompetenz, eine eigene kulturelle Prägung zu haben, aber in der Lage zu sein, sich auf andere Kulturen einzustellen, sie zu akzeptieren, zu integrieren, nicht zu tolerieren, tolerieren ist da eher negativ, sondern sie gleichrangig zur eigenen Kultur zu akzeptieren und sagen : "Die sind so, ich bin so, das ist gut oder schlecht, völlig egal, lasse uns das beste daraus machen." Und das Thema integrieren, akzeptieren ist für mich partnerschaftlicher : wir haben die Aufgabe, wie machen wir das jetzt am besten ? Es ist natürlich schwierig, Stärken und Schwächen gegeneinander abzugleichen, zu sagen : "Meine Stärke besteht darin, dass ich pünktlich bin, dass ich eine Agenda habe, die ich diszipliniert von A bis Z abarbeite, das ist meine Stärke. Und das weiß der andere auch, dass es meine Stärke ist, weil das ist das Klischee, was die anderen vielleicht von den Deutschen haben. Aber ich weiß zum Beispiel, der ist unwahrscheinlich kreativ oder der ist mutig in bestimmten Situationen oder der hat bestimmtes Improvisationstalent, um Dinge so und so zu machen." Dass man wirklich die interkulturellen Unterschiede nicht als Unterschiede, sondern als Ergänzung zu dem, was man selber nicht hat, versteht ».

touchant à l'interculturel dans les entreprises qui ne sont pas une nouveauté pour elle : « Je reviens justement d'un séminaire de cinq jours en France. J'ai pu à nouveau observer comment tout cela fonctionne. Nous avons travaillé en groupes de travail et je suis moi-même très structurée et systématique et quand je suis en groupe de travail, je souhaite de préférence pour commencer que l'on s'accorde sur l'objectif mais aussi sur la méthode : comment nous allons nous y prendre, quelle structure nous allons adopter, un, deux, trois. Et puis s'y mettre. Et à cette occasion, j'ai à nouveau constaté que dans les groupes de travail, cinq personnes se mettent d'abord à parler toutes en même temps. Pendant cinq minutes. Moi, complètement perdue, je me dis : "Mais quand vont-ils enfin s'arrêter ? Mais qu'est-ce qu'ils disent dans tout ce brouhaha ?" Tout à coup c'est le silence. Quelqu'un prend le stylo et commence à structurer, et suite à cela, on a un résultat. Il y a quand même eu une discussion qui a conduit au résultat. Je me suis seulement demandée : "Comment font les Français pour à arriver à cela après avoir tous parlé dans tous les sens ?" Et je suis presque devenue folle. D'abord j'ai pensé : "Je ne vais pas pouvoir supporter cela !" Je le sais et pourtant je n'arrive pas à m'y faire. Je me suis retrouvée dans plusieurs groupes de travail. Dans un groupe il y a eu comme des tensions entre les personnes, et cela n'a pas si bien fonctionné. Je crois qu'il a bien été question d'une tension interculturelle car je voulais procéder de telle manière et je trouvais que ce que les trois Français voulaient était complètement idiot et il ne voulaient pas composer avec moi, c'était visible. Cela n'est pas si facile. Et puis j'ai pensé : "Ce sont des Français, ils ne veulent pas procéder à ma manière, ils veulent procéder à la française." Enfin, ils ont pensé qu'ils agissaient à ma manière, mais c'était absolument faux. Je pensais quand à moi que nous agissions justement à leur manière. Ainsi, il y a eu de nombreuses incompréhensions et cela m'a prouvé une nouvelle fois qu'il est nécessaire d'avoir conscience qu'il s'agit d'une autre culture. D'une manière générale, je pense que c'est important de savoir qu'il existe d'autres manières de résoudre des problèmes ou d'aborder un sujet »[446].

446 Entretien 12 : « Ich war jetzt gerade fünf Tage in Frankreich zum Seminar. Und da konnte ich mal wieder genau beobachten, wie das funktioniert. Also, wir haben in Arbeitsgruppen gearbeitet und ich bin selber sehr strukturiert und systematisch und wenn ich in einer Arbeitsgruppe bin, dann möchte ich mich am liebsten am Anfang natürlich über das Ziel, das ist klar, aber eben auch über die Methode verständigen : wie wir da jetzt das machen, wie wir das strukturieren, eins, zwei, drei. Und dann das machen. Und ich habe jetzt fest gestellt wieder, in den Arbeitsgruppen, fünf Leute reden alle erst einmal gleichzeitig durcheinander. Fünf Minuten lang. Ich, völlig verloren, denke : "Wann hören die endlich auf ? Was sagen die alles durcheinander ?" Plötzlich ist Stille, einer nimmt den Stift, und fängt an zu strukturieren und wir haben hinterher ein Ergebnis. Also hinterher war es doch eine Diskussion, die dann zum Ergebnis geführt hat. Ich habe mich nur gefragt : "Wie machen die Franzosen das, nachdem sie alle durcheinander geredet haben ?" Und ich bin fast wahnsinnig geworden. Zuerst habe ich gedacht : "Ich halte es nicht aus !" Ich weiß es und trotzdem komme ich damit nicht so gut klar. Ich war in verschiedenen Arbeitsgruppen. Die eine Arbeitsgruppe, da gab es irgendwie Spannungen zwischen den Personen, und dann lief das Ganze auch nicht so gut. Ich glaube, da gab es schon eine interkulturelle Spannung, weil ich wollte das so und so machen, und ich fand das absolut blöd, was die drei Franzosen da wollten, und die wollten aber auch nicht auf mich eingehen, das hat man schon gemerkt, das ist nicht so einfach. Und dann habe ich gedacht, das sind halt Franzosen, die wollen das nicht so wie ich, die wollen das auf französische Art machen. Also die haben geglaubt, sie würden es so machen wie ich, das stimmte aber gar nicht. Ich glaubte, wir machen das gerade so wie die. Also, da waren sehr viele Missverständnisse drin und hat mir mal wieder gezeigt, dass es eigentlich notwendig ist, auch, dass man dieses Bewusstsein hat, dass es eine andere Kultur ist. Also, allgemein denke ich, es ist einfach wichtig zu wissen, dass es auch noch andere Möglichkeiten gibt, Probleme zu lösen oder an das Thema ran zu gehen ».

Cet extrait est révélateur de malentendus franco-allemands récurrents. Dans l'un des groupes de travail, malgré les efforts fournis des deux côtés pour tenter de s'adapter au collaborateur de l'autre culture, l'accord s'est révélé difficile et les différentes méthodes de travail utilisées ont suscité de l'incompréhension. La volonté de travailler ensemble ainsi que la connaissance de l'existence d'incompatibilités culturelles n'ont manifestement pas suffi à assurer le bon déroulement du séminaire et le succès dans l'atteinte des objectifs assignés aux groupes de participants dans l'accomplissement des tâches demandées. L'habitude de travail avec des collaborateurs de l'autre culture et ainsi, le développement d'une compétence interculturelle, permettent d'aplanir ces difficultés tout en tirant profit des qualités et défauts du collaborateur français ou allemand, donnant naissance à un style de travail commun. Toutefois, pour qu'un style de travail franco-allemand puisse réellement émerger, les deux cultures en interaction doivent se trouver sur un pied d'égalité. Les propos tenus par les managers allemands interrogés sur leur manque de créativité et de flexibilité, et l'admiration qu'ils vouent à leurs collègues français concernant leur capacité à sortir des sentiers battus, laissent à penser qu'ils se sous-estiment en cherchant pour certains à s'approprier une manière qu'ils pensent typiquement française d'appréhender leur travail. D'autres se contentent d'admirer leurs collègues tout en étant conscients de leur inscription dans leur univers culturel propre auquel il s'avère illusoire selon eux de penser pouvoir échapper. L'extrait suivant est particulièrement intéressant à cet égard : « Ce que j'envie un peu aux Français, c'est que le Français rayonne le calme et la convivialité. Chez nous, il existe un dicton : l'Allemand vit pour travailler et le Français travaille pour vivre. Il y a beaucoup de vrai dans ce dicton. Le Français s'accorde une longue pause déjeuner afin de discuter de nombreux sujets professionnels. L'Allemand, quant à lui, va dire : "Dépêchons-nous d'aller déjeuner car après il y a le prochain rendez-vous !" C'est cette manière de conclure une affaire dans une atmosphère qui ne s'inscrit pas forcément dans un cadre professionnel qui me plaît, puisqu'on se réunit dans un bistrot. On peut éventuellement discuter de certaines choses de manière beaucoup plus décontractée, beaucoup plus légère, on peut éventuellement atteindre l'objectif beaucoup plus facilement que quand tout cela se déroule dans un environnement strictement professionnel. Le Français, selon moi, sait mieux le faire que l'Allemand. Ce n'est pas en un clic qu'on change sa mentalité du tout au tout, ce serait artificiel. Si je compte reproduire un comportement, alors il me faut essayer de l'intégrer dans ma vie quotidienne. C'est ce que je suis en train de faire »[447].

447 Entretien 19 : « Worum ich die Franzosen so ein bisschen beneide ist, der Franzose strahlt die Ruhe Gemütlichkeit aus. Es gibt bei uns so einen Spruch : der Deutsche lebt, um zu arbeiten und der Franzose arbeitet, um zu leben. Der Spruch hat natürlich sehr viel Wahres darin. Der Franzose nutzt beispielsweise ein ausgedehntes Mittagessen, um dabei viele geschäftliche Dinge zu besprechen. So der Deutsche sagt : "Mal schnell zu Mittagessen, weil dann kommt der nächste Geschäftstermin !" Das ist eigentlich dieses, ja, ein Geschäft abschließen in einer Atmosphäre, was nicht unbedingt in einem geschäftlichen Rahmen ist, ja, man sitzt in einem Lokal. Da kann man gewisse Dinge möglicherweise viel entspannter, viel

Le contenu de ces propos témoigne d'un sentiment d'infériorité présenté par les managers allemands vis-à-vis de leurs collègues français, qui peut être dû à la configuration maison-mère/filiale, mettant les Allemands dans la situation de culture dominée et subissant les effets d'une acculturation dans le sens colonial du terme. Dans l'ensemble, la représentation des styles de travail qu'ont les managers interrogés chez Total reste très stéréotypée et il s'avère difficile pour eux de distinguer ce qu'ils savent des problèmes associés à la coopération franco-allemande au travail, ce qu'ils vivent au quotidien et ce qu'ils croient qu'ils vivent en cherchant des explications par référence à des lectures, formations interculturelles franco-allemandes ou ouï-dire.

§ 2. Attentes des managers

Les parcours des Allemands diffèrent de ceux des Français. Les attentes des managers vis-à-vis de leurs futurs collaborateurs en entreprise sont différentes des deux côtés du Rhin. Dans la filiale de Total à Berlin, les directeurs et chefs de service français comme allemands sont confrontés à des profils différents selon la nationalité des collaborateurs.

Stagiaires français et allemands présentent souvent des niveaux d'études différents pour un même poste. En Allemagne, il n'est pas toujours nécessaire d'avoir fait des études pour prétendre à un stage. C'est ainsi souvent l'entreprise qui se charge de former ses stagiaires et apprentis. Un femme manager française évoque ces différences dans l'extrait suivant : « Au début, chez les stagiaires français il y a la barrière de la langue. S'ils ne parlent pas parfaitement, c'est une étape de plus pour le stage. Sinon, ce que j'observe pour les stagiaires français qui sortent des écoles de commerce à 21 ou 22 ans, c'est qu'ils sont déjà plus mûrs, qu'ils ont une réflexion ou une capacité de réflexion plus importante que les Allemands au même âge parce que les Allemands ont moins étudié ou étudié différemment. Peut-être que les Français très jeunes étant passés par les écoles de commerce ou les écoles d'ingénieurs ont une plus grande agilité intellectuelle pour un certain nombre de choses comme rédiger des petites notes de synthèse, être capable de formuler un problème, face à une tâche complexe, de l'appréhender dans sa globalité, ce genre de choses »[448].

---

leichter besprechen, man kann möglicherweise viel einfacher zum Ziel kommen, als wenn sich das Ganze in einer geschäftlichen Atmosphäre abwickelt. Das versteht der Franzose besser als der Deutsche. Es ist ja nicht so, dass ich den Hebel um lege und ändere völlig meine Mentalität, das wäre aufgesetzt. Wenn ich Dinge einfach nachmache, dann muss ich versuchen, ein Stück weit diese Verhaltensweise in meinen täglichen Leben zu integrieren. Da bin ich ja dabei ».

448 Entretien 27.

L'extrait suivant, conduit auprès d'un chef de service français, met l'accent sur la différence de profils entre collaborateurs français et allemands en terme de parcours et dans la manière de considérer l'activité de stagiaire qui ne revêt pas la même importance dans les deux cultures : « La culture française fait qu´on a tendance à recruter des écoles. On fait très attention à quelle école la personne a faite. En Allemagne, j'ai le sentiment qu´il y a énormément cette culture de l'Azubi [apprenti] et qu'on va vouloir recruter des gens qui ont fait un Azubi chez nous plutôt que d'aller voir s'il n'y a pas des gens sur le marché avec un peu plus d'expérience. Cela donne des résultats et des profils assez différents. Dans la filiale, c'est la culture de l´Azubi. Ça a été une de mes surprises en débarquant ici. Et on était quelques Français à dire : "Mais ça vous prend beaucoup de temps ! C´est du travail ! Vous qui nous dites que vous avez trop d'activités, trop de choses à faire ! C´est peut-être là-dessus qu´il faudrait un peu réduire." J´ai senti que c´était un sujet sensible. Pour eux, c´est très important. Alors que pour nous en France, le stagiaire c´est un stagiaire. Soit il peut nous apporter quelque chose et tant mieux, on en prend un, soit on n´a pas le temps, on n´en prend pas. Je pense que ça fait partie de la culture du pays. C'est-à-dire que l'Azubi, cette formation, beaucoup de gens sont passés par là, la voient de manière très positive, et donc ne veulent surtout pas priver les gens qui arrivent derrière eux de cette formation. C´est, dans la culture allemande je pense, un mode de formation qui est presque plus important que l'école. Alors qu´en France, on est dans un rapport où les stages qu´on a fait, ce n'est pas important, ce qui compte, c´est quels diplômes on a »[449].

Dans l'extrait suivant, un directeur français évoque sa difficulté à trouver des personnels en Allemagne qui cadrent avec les profils qu'il demande : « J'ai toujours du mal à comprendre les systèmes de formation en Allemagne, les différents cursus. J'ai encore trop de repères français. Pourtant j'en ai recruté du monde. Et j'ai parfois du mal à trouver les bons profils ayant le bon niveau de formation antérieure. Par exemple, là j'ai un mal de chien pour recruter un ingénieur technique. Ils veulent tous soit des salaires pas possibles ou alors je ne trouve même pas les gens. Les grandes entreprises vont chercher les étudiants directement à la sortie d'école car il semble y avoir une pénurie d'ingénieurs sur le marché en Allemagne. Moi j'adore les ESC, les ESSEC. L'été dernier j'ai eu une stagiaire qui était en deuxième année d'ESC. Évidemment il y a une certaine naïveté face au monde de l'entreprise et dans la manière d'aborder certains sujets, mais ils ont une capacité à comprendre, à être autonomes, à travailler et à rendre compte. Il y a souvent des gens qui vont bosser et puis après qui vont considérer qu'avoir l'information, c'est avoir le pouvoir et donc du coup ils ne vont pas échanger cette information-là. Mais c'est valable aussi en France. Entre certains profils

449 Entretien 5.

universitaires et ceux des bonnes écoles de commerce, on n'a pas le même niveau d'individus. Pour ma part, je n'ai pas fait une grande école mais quand j'ai vu cette fille, je n'avais pas son niveau de maturité à son âge […]. Maintenant j'ai à peu près compris ce qu'étaient les Betriebswirt [diplômés en gestion] et tout ça. Mais il y a encore un certain type de profils du style bac plus deux par exemple qui n'existent pas véritablement ici. Ici, vous trouvez des mecs qui commencent à bosser à trente ans. Soit j'ai des gens qui sont sous-qualifiés et qui ne vont pas avoir le degré d'autonomie suffisant que je réclame dans une petite structure comme celle-là où je ne peux pas me permettre de former les gens pendant dix ans. Mais le problème c'est que si je prends des gens sur-qualifiés, ils vont vite s'enquiquiner, ils vont vouloir changer et j'ai besoin, moi, de maintenir des gens dans les postes quatre, cinq ans. Idéalement pour certains postes, j'aimerais trouver du bac plus deux, j'aimerais trouver du BTS le jour où je renouvelle quelqu'un dans le *back office*. Alors que là, j'ai des gens sous-qualifiés dans le *back office* qui n'ont aucune formation de rien du tout, qui ont appris sur le tas, qui font ce qu'ils peuvent mais qui ne sont pas au niveau de professionnalisme que je voudrais »[450].

Les deux extraits d'entretiens précédents font référence à un manque de confiance dans l'autre système en raison de sa méconnaissance, rendant difficile la recherche de profils adaptés aux exigences des managers. Le directeur français juge les profils des stagiaires et collaborateurs allemands incompatibles avec le travail qu'il demande. En revanche, il fait entièrement confiance à des types de formations existant en France de type Brevet de technicien supérieur (BTS) ou école de commerce (École supérieure des sciences économiques et commerciales – ESSEC ou le groupement École supérieure de commerce – ESC). La femme manager française se réfère également aux écoles de commerce ainsi qu'aux écoles d'ingénieurs dont elle approuve l'enseignement. Ainsi, ces décalages dans les parcours et formations posent problème en raison d'attentes différentes de la part des recruteurs en France et en Allemagne.

Un autre manager français déplore le manque de prise d'initiatives du côté allemand auquel il répond par de la provocation : « Ce qui ne me plaît pas chez les Allemands, c'est que si jamais on n'est pas assez précis ou si on dit une ânerie, le collaborateur va être perdu, il ne va pas prendre d'initiatives fortes. Vous dites un truc qui est faux, il ne va pas forcément vous reprendre et il va faire quelque chose qui est peut-être absurde parce que vous êtes le patron et que vous avez dit ça […]. Je suis arrivé il y a dix mois. Au début, je posais beaucoup de questions et maintenant je continue à poser des questions pour enquiquiner mon collaborateur, pour le solliciter. En revanche, je ne le laisse pas partir de mon bureau sans avoir défini avec lui ce qu'il fallait faire. Parce qu'au début, j'ai trop laissé des personnes sortir de mon bureau

450 Entretien 9.

qui vraiment n'en pouvaient plus. Elles se disaient : "Mince ! Je ne sais pas ce que je dois faire avec ce qu'il m'a dit." Et ce n'était pas un problème de langue. Je parle allemand suffisamment bien pour être compris, c'était vraiment un problème de mentalité. C'est-à-dire que le fait que je ne dise pas : "Écoute, on se revoit dans deux semaines et d'ici là tu as fait ça, tu as contacté tant de personnes et tu as posé tant de questions", les gens étaient perdus […]. C'est une différence importante : l'Allemand va exécuter des ordres et faire ce qu'on lui dit et si on ne le lui dit pas – et moi c'est comme ça que je peux le voir au quotidien –, il ne va pas forcément s'y employer »[451].

S'étant rendu compte que la provocation ne faisait que perturber ses collaborateurs allemands, ce manager français a dû s'adapter à cet autre mode de fonctionnement. Il cherche toutefois à développer chez eux un sens critique sur des directives qui peuvent parfois s'avérer incohérentes. Il s'assure, cependant, de la clarté de ses messages et de la réception de ces derniers par ses collaborateurs. C'est ainsi que naît une nouvelle manière de travailler adaptée au contexte dans lequel ce manager travaille.

L'extrait suivant est tiré d'un entretien conduit auprès d'un autre chef de service français. Il explique les différences franco-allemandes en termes d'ambition professionnelle. L'ascension professionnelle se fait plus rapidement en France qu'en Allemagne quand on possède les diplômes requis délivrés par des écoles de renom. En Allemagne, il est nécessaire de gravir les échelons petit à petit dans l'entreprise pour acquérir une certaine légitimité dans l'exercice d'un poste à responsabilité : « Entre les collaborateurs que j´avais en France et les collaborateurs que j´ai en Allemagne, je n'ai pas du tout les mêmes profils. En France, j´avais des équipes qui étaient plutôt ce qu´on appelle des cadres, très souvent bac plus cinq, des jeunes qui étaient en début de carrière et qui avaient pas mal d´ambition. En Allemagne, j´ai un mélange. C´est-à-dire que j´ai des gens qui n´ont pas ce statut de cadre, des gens qui sont là depuis des années, qui ont vu passer plein de choses et qui font leur boulot au jour le jour mais qui ne sont pas là pour faire une grande carrière, ils n'en ont pas envie. Ou alors j'ai des jeunes qui sont des Azubis, qui ont eu un parcours plutôt Azubi, qui commencent à travailler et qui n'ont jamais appris à se positionner en se disant qu'il est important de se mettre en avant et d'exprimer son point de vue » [452].

En perpétuant ce principe d'apprentissage d'un métier de base dans leurs entreprises, les

451 Entretien 24.
452 Entretien 5.

recruteurs allemands permettent sa continuité[453]. L'apprenti attend tout de son formateur. Il s'agit pour lui d'acquérir un savoir-faire pour une tâche donnée et non de montrer ce dont il est capable en interprétant les directives à sa manière, en prenant des initiatives, ni d'anticiper les désirs ou besoins de ses supérieurs, contrairement au collaborateur français qui va tenter de se démarquer de ses collègues pour s'attirer les bonnes grâces de ses chefs. Ainsi, le collaborateur français est plus enclin à prendre des initiatives que son collègue d'outre-Rhin. Ce dernier adopte plutôt une position d'attente face à sa hiérarchie.

Un directeur allemand explique qu'en France le collaborateur a tendance à prendre des initiatives dans un cadre connu. Il faut souligner ici la peur de ce qui est étranger et le manque de confiance qui l'accompagne. Le directeur allemand, dont les propos sont rapportés ci-après, évoque une moindre prise de risques de la part des Français dès qu'il s'agit de se confronter à d'autres systèmes. Il souligne aussi un mode de fonctionnement favorisant les inégalités : « L'égalité des chances [chez Total] n'est pas toujours là car on a souvent 20 candidats français pour un Allemand quand il s'agit de pourvoir des postes. Et souvent il faut dire que le profil et les qualifications requises sont plutôt favorables aux candidats français et moins aux candidats allemands. Mais il s'agit moins d'une compétition qui relève du niveau des collaborateurs mais plutôt d'une compétition qui relève du niveau de ceux qui font la sélection. Mais c'est probablement la même chose dans toute organisation maison-mère/filiale, société-mère/filiale. Cela a moins à voir avec le fait qu'il s'agisse de Français ou d'Allemands […]. Pour améliorer cela, il faudrait qu'il y ait plus de courage du côté français. Ce qui apparaît en fait comme une contradiction, c'est-à-dire le fait que les Français soient plus créatifs, plus flexibles, plus opérationnels, mais d'un autre côté, je crois que le manager français est moins apte à prendre des risques que le manager allemand, je veux dire en général et non de manière individuelle, et que des entreprises françaises sont moins enclines à prendre des risques. On va plutôt rester là où on a pied, dans le jardin que l'on connaît. Et on a de grandes difficultés à faire des choses que l'on n'a jamais faites et à aller sur d'autres marchés. Et c'est exactement pareil pour les personnes. Cela pose un problème de dire : "Nous connaissons la formation HEC et X-Mines et toute personne suivant ce type de formation a forcément un bon niveau." Et quand un Allemand a fait ses études à la TU de Dresde ou à la FU de Berlin : "Est-il aussi bon que le mien ? Je ne sais pas." C'est à cela que je pense quand je parle de courage. Il existe, si on va par là, différentes manières de percevoir l'égalité des chances bien sûr » [454].

453 Bettina Mrosowski, *Savoir vivre avec les Allemand, op. cit.,* p. 126.

454 Entretien 28 : « Es gibt nicht immer Chancengleichheit, weil es vielfach für die Besetzung von Positionen 20 französische Kandidaten und einen Deutschen gibt. Dass vielfach ja das Profilverständnis und das Qualifikationsverständnis eher zugunsten der französischen Kandidaten ausgeprägt ist und weniger zugunsten der Deutschen. Aber das ist weniger ein

En France, le nom de l'école détermine la carrière. Plusieurs critères permettent de reconnaître la « marque de fabrique » des collaborateurs français, les distinguant de leurs collègues allemands. La volubilité des Français ainsi que le côté élitiste des écoles françaises ont été plusieurs fois mentionnés par les Allemands, ce qui a tendance à les agacer. L'ambition, le carriérisme, le rapport à la hiérarchie, l'opportunisme sont perçus et abordés différemment des deux côtés du Rhin : « Ce qui ne me plaît pas chez les Français, c'est qu'ils sont très opportunistes et tout particulièrement dans notre entreprise. Il existe ces écoles d'élites en France et il y a les grands patrons qui ont fait soit telle ou telle école ou ont pris telle orientation. Cela se voit même chez les stagiaires qui arrivent ici, on sait qu'ils viennent d'une de ces écoles. Ils sont très opportunistes. L'ambition, c'est très bien, je trouve cela formidable bien sûr, mais ils sont pour une grande part trop opportunistes pour moi. C'est très difficile […]. Quand le chef est issu de Polytechnique, les Français savent exactement comment il raisonne […]. Quand ils veulent progresser, ils savent exactement comment ils doivent s'y prendre. Ils savent qu'être opportuniste, sans avoir vraiment à courber l'échine, favorise leurs chances de réussite et une progression plus rapide »[455].

Les propos suivants, extraits d'un entretien conduit auprès d'une femme manager allemande, vont dans le même sens : « La carrière de bon nombre de Français impatriés dans la filiale ne se joue pas ici. Ils ne sont ici que pour une courte période, puis ils s'en vont. C'est ainsi qu'on se rend compte qu'ils fonctionnent d'après le système français et le système allemand ne les intéresse pas outre mesure, et je trouve que c'est très problématique. Par exemple, c'est parce qu'ils ont été dans certaines écoles d'élites qu'ils ne prennent pas les Allemands au sérieux car ils sont dans leur système et c'est de ce système élitiste dont je parle. On le sent chez ceux qui sont très haut placés. Il s'agit tout simplement d'une différence de culture qui ne m'est pas étrangère puisque j'ai aussi habité en France et j'ai pu faire l'expérience à l'époque de la non

---

Wettbewerb, der auf Ebene der Mitarbeiter stattfindet, sondern das ist ein Wettbewerb, der auf Ebene derer stattfindet, die die Auswahl treffen. Aber das ist wahrscheinlich in jeder Konstellation, Mutter-, Tochterkonzern, Mutter-, Tochtergesellschaft, das Gleiche. Das hat weniger mit Franzosen oder mit Deutschen zu tun. Das kann durch mehr Mut von französischer Seite verbessert werden. Was fast wie einen Widerspruch aussieht, dass Franzosen kreativer, flexibler, operativer sind, aber auf der anderen Seite glaube ich, dass der französische Manager weniger risikobereit ist als der deutsche Manager und – also im Allgemeinen, ja, nicht im Einzelnen – und dass französische Unternehmen wesentlich weniger bereit sind, Risiken zu übernehmen, sondern man bleibt eigentlich da, wo man zuhause ist, in dem Garten, den man kennt. Und man hat große Schwierigkeiten, Dinge zu machen, die die man noch nie gemacht hat und in neue Märkte zu gehen. Und bei Menschen ist das genauso. Es schafft halt ein Problem, dass man sagt, wir kennen die Ausbildung von HEC und X-Mines und wer dort ausgebildet ist, der ist gut. Der muss gut sein! Und wenn ein Deutscher an der TU in Dresden oder an der FU in Berlin ausgebildet ist : "Ob der so gut ist wie meiner ? Weiß ich nicht." Das meine ich mit Mut. Dadurch gibt es natürlich unterschiedliche Wahrnehmungen von Chancengleichheit ».

455 Entretien 4 : « Was mir an Franzosen nicht so gut gefällt, das sie speziell in unserem Unternehmen sehr politisch ausgerichtet sind. Es gibt diese Eliteschulen in Frankreich und es gibt die ganz oberen Bosse, die entweder die eine Schule besucht haben oder die andere und diese Ausrichtung. Schon wenn ein Praktikant hier her kommt wir wissen, er kommt von einer dieser Schulen, sie sind sehr stark politisch ausgerichtet. Der Ehrgeiz ist sehr gut, das finde ich natürlich toll aber zum Teil sind sie mir zu politisch. Das ist sehr schwierig […]. Wenn da der Chef kommt von der Polytechnik, die Franzosen wissen genau wie er denkt. Wenn sie vorankommen wollen, wissen sie genau wie sie voran gehen müssen. Sie wissen, dass wenn man mehr politisch ist ohne sich wirklich zu verbiegen, dann hat man mehr Chancen und kommt besser voran ».

reconnaissance des diplômes que j'avais passés à l'université allemande. Certes, cela remonte aux années 70 et aujourd'hui la situation s'est améliorée, mais ce sont encore aujourd'hui deux systèmes complètement différents et on le constate également par la suite. Ces différences sont peu connues. Alors bien sûr, on sait qu'il existe des différences entre Français et Allemands en matière de "savoir-vivre" [en français dans l'entretien] et autres généralités, mais c'est aussi le cas concernant tous les diplômes. Dans le service du recrutement par exemple, les Français ont fait un classement des trois, quatre universités les plus renommées. Chez nous, on a aussi un classement bien sûr, mais c'est complètement différent. Les recruteurs à Paris n'ont rien voulu savoir concernant notre volonté de travailler aujourd'hui en coopération avec l'université de Berlin, demain avec l'université de Hambourg car Berlin ne sera peut-être plus aussi réputée si on compare ses universités avec celles de Hambourg. Ce ne sont pas des règles immuables […]. Les intérêts culturels peuvent aussi être très variables d'une personne à l'autre. Mais ce que je veux dire, c'est qu'en France, cette mentalité élitiste se fait très fortement sentir à certains endroits et cela va avoir tendance à déranger un Allemand qui détiendra un aussi bon diplôme »[456].

L'extrait d'entretien suivant a été conduit auprès d'un manager hollandais de la filiale. Ce manager critique implicitement la formation délivrée par les grandes écoles françaises qui selon lui produisent des gens capables intellectuellement mais qui n'ont aucune connaissance de la manière dont une entreprise fonctionne techniquement. Ce manager se montre ainsi sceptique quant au système des grandes écoles françaises qui ne forment pas selon lui à la réalité du travail en entreprise : « À Paris ils sont super intelligents parce qu'ils font tous une "grande école" [en français dans l'entretien]. Ces personnes sont très intelligentes mais elles ne sont pas toutes très pratiques. Elles peuvent certes répondre à une question intellectuelle parce qu'elles sont d'une grande intelligence mais elles ne savent pas la mettre en pratique car

456 Entretien 12 : « Ich weiß, dass viele Franzosen, die hier Inpats sind, dass deren Karriere ja nicht hier verläuft. Also, die sind ja nur hier eine kurze Zeit, und dann sind sie wieder weg. Und von daher merkt man, die funktionieren eigentlich in dem französischen System und das deutsche interessiert sie nicht so wahnsinnig. Und ich finde das sehr problematisch. Zum Beispiel, weil sie auch an bestimmten Eliteschulen waren, habe ich gemerkt, sie nehmen auch Deutsche dann gar nicht so ernst, weil sie in ihrem System sind, und das ist dieses Elitesystem. Das spürt man jedenfalls bei denen, die ganz hoch stehend sind. Es ist eben einfach ein kultureller Unterschied, der mir natürlich bekannt ist, weil ich auch in Frankreich gelebt habe, aber ich habe es an der Universität früher ja auch erlebt, dass Abschlüsse nicht anerkannt wurden, die ich an der deutschen Universität gemacht habe – also gut, das war in den siebziger Jahren, aber heute ist es natürlich besser geworden, aber es sind trotzdem immer noch zwei völlig unterschiedliche Systeme, und das merkt man einfach hinterher auch. Es ist auch wenig Wissen da über diese Unterschiede. Also, klar, man weiß, da gibt es ein Unterschied zwischen Franzosen und Deutschen in Bezug auf "savoir-vivre" und weiß der Kuckuck was, aber das ist auch noch bei den ganzen Abschlüssen. Beim Recruiting haben die Franzosen ja so drei, vier Universitäten, das sind die drei wichtigsten, und so ein Ranking da auch gemacht. Bei uns gibt es natürlich auch ein Ranking, aber ganz anders. Und da gab es zum Beispiel, jetzt von den Recruitern aus Paris, überhaupt kein Verständnis dafür, dass wir heute mit der Universität in Berlin zusammen arbeiten möchten und morgen mit der Universität aus Hamburg, weil Berlin vielleicht nicht mehr so gut ist, aber Hamburg. Das sind keine festen Strukturen […]. Auch kulturelle Interessen können ja auch sehr unterschiedlich sein von Person zu Person. Aber ich spreche eben schon davon, dass in Frankreich dieses Elitebewusstsein an manchen Stellen stark raus kommt. Und dass das natürlich einen Deutschen auch erst einmal stört, weil der vielleicht genauso guten Abschluss hat ».

elles ne savent pas comment fonctionne l'organisation. Et elles pensent parfois trop peu à la productivité »[457]. D'après les managers allemands, on attend des gens qu'ils sachent répondre à une question en connaissance de cause.

Dans l'extrait suivant, un chef de service français distingue les deux cultures de travail. Le système français renvoie selon lui à une « culture du diplôme » qui correspond à un système valorisant la théorie. Il y oppose un système allemand se prévalant de l'« expérience de terrain » reposant sur la pratique. Ces distinctions expliquent les différentes attentes des managers et les différents profils existant dans les entreprises en France et en Allemagne : « Le problème de l'Azubi, c´est qu´on a des gens qui ont une bonne expérience de terrain mais qui vont avoir beaucoup de mal à se développer et à évoluer dans la filiale. Et la culture du diplôme qu´on a en France, c´est qu´on va recruter des gens qui ont certainement beaucoup d´aptitudes pour devenir des grands managers, mais qui n'ont pas du tout cette expérience de terrain qui va leur manquer toute leur carrière durant. Et donc, si on avait un mélange des deux, ce ne serait quand même pas si mal »[458].

Ces propos accréditent la thèse d'H. Mintzberg concernant le public auquel s'adresse l'enseignement du management. Selon lui, l'expérience pratique doit précéder la formation délivrée en MBA[459].

§ 3. Communication

A) Communication directe et indirecte

Le dirigeant allemand interrogé ci-après a déploré la forme de communication utilisée par les managers français. Selon lui, les Français ne disent pas directement ce qu'ils pensent : « Ce qui est problématique en France, c'est qu'on n'utilise jamais le mot "non". Il y a trois degrés : le "oui", le "oui mais" et "le non". Je crois qu'il faut – et je dis cela d'un point de vue purement allemand – donner des instructions plus claires aux collaborateurs. Le problème que nous avons au siège, c'est que nous donnons toujours un gentil *feedback*. Les gens ont en général

457 Entretien 32 : « In Paris, sie sind super schlau, weil die machen alle "grande école". Diese Menschen sind sehr intelligent aber sie sind nicht alle sehr praktisch. Die können zwar eine intellektuelle Frage beantworten, weil sie so intelligent sind, aber sie können das nicht umsetzen, weil die nicht wissen, wie die Organisation funktioniert. Und sie denken manchmal zu wenig über Produktivität nach ».

458 Entretien 5.

459 MBA est le sigle pour *Master of Business Administration.*

du mal à donner du *feedback* négatif. Si quelqu'un me dit : "Ce que tu as fait n'était pas bon, tu dois t'y prendre comme ci et comme ça !", il s'agit d'un *feedback* qui certes ne fait pas plaisir, mais qui est constructif. Dans une entreprise, il faut être capable de dire : "Le moment est venu de nous séparer." Je crois que sur le plan culturel français, au niveau du CE – "comité d'entreprise" [en français dans l'entretien] – ou sur le plan syndical ou ce genre de choses, on est incapable d'exprimer les choses de la sorte. On n'arrive pas à dire les choses clairement. On va dire : "Nous sommes tous copains !" Mais cela ne fonctionne pas toujours ainsi. Il faut savoir dire : "Non, ça ne me plaît pas ! Il existe une vie en dehors de Total, car toi mon cher collaborateur, tu ne corresponds pas à ce poste!" »[460].

Un manager français qui travaille au siège à Paris a expliqué que la tendance était au « devoir de vérité » et au « courage managérial ». Il s'agit d'un thème récurrent dans les Ressources humaines aujourd'hui. Les deux expressions renvoient à une forme de communication directe et s'apparentent au style de management des carrières américain : « Je suis très attaché à ce sentiment de justice que je mets derrière le mot "vérité". Je pense qu'être juste avec les gens, qu'être vrai avec les gens, c'est le meilleur service qu'on peut leur rendre, quel que soit le message qu'on a à leur délivrer. Le courage managérial est un thème récurrent dans les RH et dans le management dans les entreprises. Je pense qu'on ne peut pas avoir de courage managérial si on n'est pas honnête, vrai et juste »[461] .

Cette forme de communication est adaptée au contexte français où l'esprit de revendication des droits sociaux des individus est fort. Par conséquent, Total a adapté son discours aux changements qui s'opèrent dans un monde économique libéral. Cette forme de communication dite plus honnête car plus directe donne l'impression d'un mode de fonctionnement attentif à l'humain mais qui dans les faits sous-tend les mêmes pratiques que celles existant dans les firmes multinationales américaines. La forme de communication par l'usage des formules détournées comme « se séparer de la personne » pour ne pas dire licencier, constitue ici une stratégie de valorisation du groupe et de son image.

460 Entretien 15 : « In Frankreich ist manchmal dadurch, dass man in Frankreich das Wort "nein" nicht benutzt, ist das manchmal auch ein Problem. Es gibt so drei Stufen : "ja", "ja aber", "nein". Ich glaube, dass man – aber das sage ich jetzt aus rein deutscher Sicht – auch gegenüber den Mitarbeitern klarere Ansagen manchmal machen muss. Das Problem, das wir da haben, wenn man bei unserem siège ist, dass wir eigentlich immer ein liebes Feedback geben. Die Menschen generell haben ein Problem, auch mal ein negatives Feedback zu geben. Wenn jemand zu mir sagt : "Das war jetzt nicht so gut, das musst du so und so machen !", dann ist das ein Feedback, das mag man nicht so gerne hören, aber es würde helfen. Man muss auch mal in einem Unternehmen sagen können : "Jetzt kommen wir auch an einen Punkt, wo sich unsere Wege trennen !" Das ist etwas, das man aus französischer Kultur aus, CE – comité d'entreprise-Sicht – oder syndicat-Problematik oder Ähnliches, nicht sagen kann. Man kann nicht auch mal ein klares Wort sagen. Man sagt immer nur : "Wir sind alle Freunde !" Das geht aber nicht immer. Man muss auch mal sagen : "Nein, das gefällt mir nicht, und es gibt vielleicht auch einfach mal ein Leben außerhalb Total, weil du, lieber Mitarbeiter, an dieser Stelle nicht passt !"».

461 Entretien 35.

B) Modes privilégiés de transmission de l'information

Les biais privilégiés par lesquels Français et Allemands communiquent sont l'oralité et la communication de visu. Les Allemands se fient toutefois plus à la communication écrite, qui est plus formelle, que leurs collaborateurs français. Ces différences peuvent créer des dysfonctionnements quand Français et Allemands sont amenés à interagir dans le cadre de l'entreprise. Les propos suivants, tirés d'un entretien effectué auprès d'un manager français, en témoignent : « Je trouve qu'il y a beaucoup de collaborateurs allemands qui envoient un mail et considèrent que le problème est réglé parce qu'ils l'ont écrit. Moi, je reçois cinquante mails par jour. Il y a des mails que je mets de côté et j'ai une priorité de lecture. Je suis parti cinq jours en déplacement en France, je reviens et j'ai deux-cent-cinquante mails. J'en ai lu quelques-uns à distance mais souvent quand il s'agit de grands mails vous commencez à les lire sur votre pad et puis après il faut télécharger. On se concentre sur l'essentiel. Et il y a des mails que je n'aurai pas eu le temps de lire. Dans quelques jours, je vais être en réunion avec mon N-1, une personne de mon équipe, et je vais lui dire : "On en est où sur tel truc ?" Et il va me dire : "Je vous l'ai écrit." Il y a deux choses : non seulement lui part du principe que puisqu'il me l'a écrit, je l'ai lu et ce n'est pas la peine d'en parler ; mais en plus, si vous dites ça à un Français, il y a un risque de froisser la personne. Enfin, je ne m'imagine pas dire à un patron à Paris : "Attends je t'ai envoyé un mail la semaine dernière, tu n'avais qu'à le lire !" Ici ça se fait. Parce que dans leur logique, ils ont pris la peine d'écrire un résumé ou un compte-rendu, ils ont pris la peine de l'envoyer, ils ont pris la peine de bosser pour communiquer l'info et si vous ne l'avez pas lue, c'est vous qui avez tort […]. Je leur demande de mettre des priorités parce qu'il y a trop de choses à traiter et quand l'information est vitale, je leur dis de faire comme il y a quelques années : "Vous prenez le téléphone ou vous venez me voir !" On a eu quelques dysfonctionnements sur des projets transverses car il y avait des mails de trois ou quatre pages qui circulaient avec des annexes et des fichiers qu'il fallait ouvrir. Vous avez le mail comme ça et puis dix pièces jointes avec une vue d'ensemble, et ce n'est pas étonnant que ça passe à la trappe »[462].

Le manager français interrogé dans l'extrait suivant s'explique la préférence d'une communication écrite chez ses collaborateurs allemands par une volonté de disposer de preuves tangibles en cas de mauvaise circulation des informations entre les différents services de l'entreprise, permettant ainsi de parer à d'éventuels problèmes interpersonnels. Dans les entreprises allemandes, la segmentation des tâches et le cloisonnement des différents services

462 Entretien 24.

qui l'accompagnent nécessitent en effet un échange d'informations dans des cadres formels prévus à cet effet comme les réunions par exemple. En plus de ces rencontres, les documents écrits et la traçabilité des échanges d'informations qu'ils permettent facilitent les relations interpersonnelles : « On est dans une salle où il y a 50 personnes et parfois certains m'envoient des e-mails, cela me surprend toujours. Surtout quand je me retourne et que je me rends compte que la personne est là. Je me demande pourquoi elle n'est pas venue me voir directement. Je ne pense pas faire peur aux gens. Mais il y a parfois des choses un peu bizarres comme celles-là […]. C'est vrai qu'il y a peut être eu des histoires par le passé avec des demandes qui n'ont pas été prises en compte entre certains départements. Il y a peut-être une raison qui explique pourquoi certains départements ont tendance à plus réclamer les traces écrites, à vouloir communiquer par mail de manière assez formelle »[463].

Le recours à la communication orale du côté français est fonction de l'urgence des situations. L'extrait suivant en atteste : « Si je dois communiquer une information à trois personnes, je ne vais pas toutes les convoquer, je vais leur envoyer un e-mail. Mais pas quand il s'agit de sujets stratégiques, c'est-à-dire de sujets importants. Moi je vois chacun de mes N-1 lors de ce qu'on appelle un jour fixe toutes les deux semaines, et on passe en revue un certain nombre de problèmes »[464].

Ainsi, la communication écrite rebute les managers français interrogés qui préfèrent en passer par la communication orale, le téléphone ou la communication de visu qui est pour eux un gain de temps. De leur point de vue, leurs collègues allemands accordent trop d'importance à la communication écrite, formelle, ce qui a tendance à les agacer. Ces derniers n'excluent pas l'oralité pour autant. Les propos tirés d'un entretien mené auprès d'un jeune manager allemand en témoigne : « J'ai besoin de contact. Le téléphone n'est pas trop mon truc, je préfère me rendre dans les bureaux, parler avec les gens de visu. Ce qui m'importe – car j'aime bien voir les personnes avec qui je parle, voir leurs réactions – c'est le langage du corps que je ne peux pas percevoir au téléphone. Et même quand on dit : "C'est entendu, je vais le faire !" mais que le langage du corps me dit non, alors je vais expliquer une nouvelle fois. Ces choses ne passent pas par téléphone, ni par e-mail. Je trouve que c'est plus personnel quand on est l'un en face de l'autre et qu'on discute de quelque chose »[465]. Les discours des jeunes

463 Entretien 31.

464 Entretien 7.

465 Entretien 21 : « Ich bin jemand, ich brauche immer Kontakt. Telefon ist nicht so mein Ding, ich gehe lieber in die Büros rein. Ich gehe dann rein, rede mit den Leuten face to face, das finde ich immer besser als per Telefon. Für mich ist wichtig, weil ich gerne die Menschen, mit denen ich rede, sehe auch die Reaktionen gerne sehen möchte, auch die Körpersprache, die ich am Telefon nicht habe. Und selbst wenn man sagt : "Ja, mache ich !" aber Körpersprache mir sagt nein, dann zu sagen, okay dann erkläre ich es nochmal. Das kann man nicht am Telefon haben, per E-Mail auch nicht. Ich finde es auch mal persönlicher, wenn man sich gegenüber steht und was bespricht ».

managers français et allemands interrogés reflètent des pratiques similaires entre jeunes managers. Les formations au management s'inspirant des pratiques et méthodes américaines, les discours de managers et leurs pratiques managériales convergent.

Des deux côtés, français comme allemand, le langage du corps est un élément jugé important dans la communication : « Moi j´ai une culture très orale. C´est-à-dire que je n'aime pas perdre du temps à écrire les choses quand je peux aller voir les gens. Dès que j´ai un nouveau projet, dès que j´ai un point que j´ai besoin de vérifier, je vais directement dans le bureau de mes managers N-1 ou de mon chef. Je ne téléphone pas beaucoup, je vais voir les gens. Le mail, c´est extrêmement formel. Alors je vais le rajouter pour formaliser ce que j´ai demandé pour être sûr qu'il y ait une trace. Mais pour moi c´est extrêmement impersonnel. Si vous vous contentez d´un mail, la personne a un peu l´impression qu´on lui balance des ordres et puis ça tue toute discussion. Moi j´aime pouvoir discuter avec les gens. J´aime bien sentir la personne quand j´ai envie de lui dire ce que j´attends d'elle, pouvoir lui dire un peu comment je sens le dossier, quels sont les points importants pour moi. On va échanger. Cet échange est très important et comme il y a la barrière de la langue, on se rend compte que beaucoup de choses passent par le visage, par les mains. Si on ne passe que par le téléphone, on rate quand même 20 à 30 % de la communication. C´est pour ça que j´ai toujours pris l´habitude d´aller voir les gens dans leur bureau, mais je le faisais déjà en France. Ça s´est peut-être amplifié »[466].

466 Entretien 5.

Tableau récapitulatif des styles de travail français et allemand chez Total :

	Allemands	**Français**
Organisation	Productifs en début de journée Anticipent les problèmes Fiables Esprit d'équipe, confiance	Productifs en fin de journée Traitent les problèmes une fois que ceux-ci se présentent à eux On repousse les problèmes le plus possible Flexibles Manque de confiance, ne se fient qu'à leur propre système
Management (Attentes et profils différents)	Tradition de l'apprentissage dans l'entreprise Attente passive vis-à-vis du supérieur hiérarchique Ascension professionnelle progressive, on gravit les échelons petit à petit	Écoles de commerce Aptitude à travailler en autonomie Prise d'initiative valorisée Se démarquer, faire rapidement ses preuves Ambitions professionnelles affirmées dès le plus jeune âge
Communication	Communication directe L'écrit Une trace écrite constitue une preuve en cas de problème de transmission d'informations entre différents services de l'entreprise. La communication non verbale (langage du corps, gestes, mimiques) est importante dans les interactions franco-allemandes	Communication indirecte L'oral Recours à la communication orale en fonction de l'urgence des situations. La communication non verbale est importante dans les interactions.

La coopération franco-allemande en entreprise nécessite des adaptations des deux côtés, français comme allemand, mais elle génère aussi des transformations dans la manière de travailler des managers. Rappelons l'exemple du directeur allemand s'appliquant à travailler de manière créative. L'extrait suivant est tiré, quant à lui, d'un entretien réalisé auprès d'un directeur français qui s'est approprié une pratique de travail allemande : « On a un protocole, ce que je n'aurais jamais fait en France. On a des points qu'on traite un à un et à chaque nouvelle réunion, à chaque nouveau jour fixe, ma secrétaire actualise le protocole et je le

reprends en suivant les points »[467].

Les zones de frottement entre les deux systèmes culturels génèrent un changement des comportements et une transformation des styles de travail. Plus que de complémentarité des styles allemand et français au travail, il s'agit de création d'un nouveau style de travail – un style franco-allemand – émergeant des interactions quotidiennes entre collaborateurs des deux pays.

467 Entretien 7.

Section III. Arte/Total : analogies révélatrices de problèmes récurrents dans la relation de travail franco-allemande

La confrontation des discours des managers interrogés chez Total avec ceux des journalistes de la chaîne culturelle Arte[468] nous a permis de repérer un certain nombre de malentendus franco-allemands récurrents ou incidents critiques. Aline Hartemann, doctorante à l'EHESS, a identifié les ressorts des conflits franco-allemands chez Arte et leurs modes de résolution en utilisant la méthode de l'analyse stratégique qui tire son origine de la sociologie des organisations[469]. Elle écrit : « L'analyse stratégique offre la possibilité de penser les relations entre les différents partenaires d'Arte sur le mode de relations de pouvoir qui se jouent autour d'enjeux, objets de conflit. Cette méthode fait émerger des acteurs, qui, lors de différentes interactions conflictuelles, développent des stratégies en fonction des ressources et des contraintes qui sont à leur disposition »[470]. A. Hartemann a privilégié les conférences de programmes comme terrain d'étude des conflits et y a fait de l'observation participante à Strasbourg, siège de la chaîne et lieu du déroulement des conférences. Elle a travaillé à partir d'entretiens menés auprès de journalistes français et allemands. La confrontation de ses résultats et ceux de la présente étude, laquelle privilégie en revanche des approches interculturelles, permet de montrer qu'il existe indépendamment du secteur d'activité, des similitudes entre ce qui fait litige dans la relation de travail franco-allemande dans une entreprise comme Total et au sein d'une chaîne culturelle comme Arte. Cette comparaison permet de dégager l'existence de problèmes récurrents, propres à la coopération franco-allemande en général.

§ 1. Des fonctions perçues différemment des deux côtés du Rhin

Français et Allemands se représentent le travail de journaliste différemment. La citation extraite d'un entretien effectué auprès d'un journaliste français travaillant pour l'émission « Zoom Europa » est intéressante à cet égard : « Machin […] ne parle pas du tout, […] c'est le journaliste qui rapporte dans son commentaire ce que dit Machin, et on n'a aucune preuve, on n'est pas sûr […]. Et ça c'est extrêmement choquant journalistiquement et je pense aussi pour

468 ARTE : Association Relative à la Télévision Européenne.

469 « Arte a principalement été étudiée par le biais de la sociologie du journalisme ou des approches interculturelles. Or l'analyse stratégique, développée en France notamment par Crozier (1963, 1977) et Friedberg (1977, 1993) a été peu utilisée sur des objets culturels » ; cf. Aline Hartemann, « Les relations franco-allemandes au sein de la chaîne culturelle à vocation européenne ARTE : Dissensions et modes de résolutions des conflits au prisme de l'analyse stratégique et de la sociologie des organisations », in : « Travaux des jeunes chercheurs du CIERA », *Trajectoires*, mai 2011. URL : http://trajectoires.revues.org/index818.html

470 *Ibid*., p .2.

un téléspectateur français »[471]. Le journaliste français explique qu'il n'existe aucune preuve permettant de vérifier la paternité des propos rapportés par le journaliste allemand. Cette critique trouve écho dans le cadre du travail en entreprise. J. Pateau a évoqué les risques d'une trop grande confiance accordée par les Allemands à leurs collaborateurs, susceptible d'entraîner des « errements collectifs »[472]. En effet, si une erreur a été commise lors d'une tâche à effectuer, il est difficile de revenir en arrière et de l'identifier, puisqu'en Allemagne, on remet difficilement en cause une décision prise dans le cadre d'un consensus longuement construit. Ainsi, on se fie aux résultats apportés par chacun des collaborateurs, très souvent spécialistes dans leur domaine et il est très mal vu de vérifier le travail fourni par l'un des collègues. De grosses erreurs peuvent ainsi avoir été commises, entraînant des problèmes difficiles à résoudre. La non remise en cause des directives et la confiance totale accordée à la fonction et aux compétences attribuées à la hiérarchie sont susceptibles d'entraîner des dérives. Les « errements collectifs » soulignés par J. Pateau peuvent alors se transformer en de véritables drames collectifs[473]. Ainsi, le journaliste allemand n'a pas trouvé anormal de rapporter les paroles de « Machin », le vendeur de viande turc dont il était question dans l'entretien, partant du principe que ses collègues et le public lui faisaient confiance.

La confiance indéfectible accordée à la fonction a été également observée en Suède et en Belgique. P. d'Iribarne explique que dans un contexte suédois ou belge, exprimer un avis sur un autre sujet que celui pour lequel on est compétent, signifie « quitter sa place, perturber le fonctionnement du groupe, et non montrer sa capacité d'analyse. Dans un contexte français, au contraire, un avis techniquement compétent ne peut être légitimement rejeté au seul motif qu'il ne relève pas du domaine de responsabilité de celui qui l'émet ». Ainsi, « un avis français exprime plus une prise de position dans un débat, un avis suédois la place que l'on occupe dans un groupe »[474]. Les contextes français d'un côté, allemand, belge et suédois de l'autre, présentent des logiques manifestement différentes.

Un autre point de discorde concernant le métier de journaliste a été pointé par ce même journaliste français. Ce dernier s'agace du fait que ses collègues allemands « [aient] toujours tendance à écrire beaucoup de choses dans le commentaire, et à beaucoup décrire les images que l'on voit déjà »[475], donnant lieu à une réadaptation de la part du journaliste français.

471 *Ibid*., p. 10.

472 Jacques Pateau, *Une étrange alchimie, op. cit*., p. 80.

473 Ces « errements collectifs » nous renvoient immanquablement à l'expérience menée par Stanley Milgram sur la soumission à l'autorité.

474 Philippe d'Iribarne, « Comment s'accorder. Une rencontre franco-suédoise », in : Philippe D'Iribarne (dir.), *Cultures et mondialisation*, Paris, Éditions du Seuil, 2002, p. 101.

475 Aline Hartemann, « Les relations franco-allemandes au sein de la chaîne culturelle à vocation européenne ARTE : Dissensions et modes de résolutions des conflits au prisme de l'analyse stratégique et de la sociologie des organisations », *op.*

Plusieurs directeurs de la filiale allemande de Total attribuent ce qu'ils appellent la « culture de l'écrit » à la culture allemande. C'est le cas dans l'extrait suivant, tiré d'un entretien effectué auprès d'un directeur français : « Dans les réunions en France, il n'y a pas systématiquement un protocole, il n'y a pas une traçabilité aussi forte qu'en Allemagne. En Allemagne il y a un protocole, c'est écrit et les gens, si vous ne faites pas ce qu'on a dit, vous ressortent le protocole et vous disent : "Attendez, on avait dit qu'on allait faire comme ça !" Ce sont des différences fondamentales dans la façon de travailler à mon sens. C'est comme ça en tout cas que je l'ai vécu toutes les années où j'étais ici. C'est propre à l'Allemagne. C'est la culture de l'écrit, la culture du papier. La chose a de la valeur quand elle est écrite. Elle reste parce qu'elle est écrite. Ce qui est verbal n'a pas de valeur ici. Mais c'est un peu lourd comme fonctionnement, alors on s'attache quand même à le simplifier, à le modifier, à essayer d'avoir des rapports plus simples entre les gens »[476]. La longueur des messages envoyés par e-mail émanant de subordonnés allemands à leur chef français témoignait aussi de l'importance de l'existence d'une trace écrite et de l'exhaustivité du contenu d'un message outre-Rhin.

L'attention portée à la forme, visible dans le respect de la description de poste par les Allemands ainsi que dans la rédaction systématique d'un ordre du jour, constitue une différence dont se sont étonnés à plusieurs reprises des managers français et belges travaillant dans la filiale de Total. Ces derniers critiquaient le fait que leurs subordonnés allemands attachaient une valeur selon eux trop importante à leur description de poste, ce qui les empêchait de prendre des initiatives et de sortir de leur domaine de responsabilité : « Il y a un certain nombre de points qui m'ont toujours frappé chez les Allemands. C'est par exemple l'aspect formel des choses […]. Souvent le collaborateur allemand a besoin d'avoir quelque chose d'écrit. C'est-à-dire qu'il veut une procédure. Ou bien il va dire : "Ce n'est pas dans ma description de poste ! Si je dois le faire, il faut le mettre dans ma description de poste !" C'est toujours cette rigueur, il faut que ce soit clair »[477].

Le directeur belge interrogé dans l'extrait suivant insiste sur les descriptions de poste selon lui trop détaillée en Allemagne : « Il y avait certaines personnes dans l'organisation qui revenaient à chaque fois sur leur *job description*. Elles disaient : "Non, je ne dois pas le faire puisque ce n'est pas mentionné dans mes quatre pages de Stellenbeschreibung [description de poste] !" La Stellenbeschreibung est très importante en Allemagne. C'est tellement détaillé que j'ai dit que je ne voulais plus avoir de Stellenbeschreibung de quatre pages, elle doit faire

---

cit., p. 9.

476 Entretien 7.

477 Entretien 20.

une page et être un peu plus flexible »[478].

L'extrait suivant rapporte les propos d'un directeur français : « J'ai parfois un peu de mal avec les Allemands parce que pour eux, c'est la Stellenbeschreibung et puis c'est tout. Et de temps en temps, ils vous répondent gentiment : "Ce n'est pas dans la Stellenbeschreibung !" »[479].

La volonté des journalistes allemands de commenter de manière exhaustive et de décrire des images qui, du point de vue du journaliste français, parlent d'elles-mêmes, tient à une communication explicite. Qu'il s'agisse de décrire un poste ou de présenter des faits dans un reportage, ce mode de communication a tendance à agacer les collègues français chez Total et chez Arte. Ce besoin de commenter des partenaires allemands de la chaîne Arte jugé excessif par le journaliste français, ou de s'en tenir strictement à sa description de poste dans le cadre de la filiale de Total à Berlin, témoignent de conceptions des fonctions différentes dans ces deux pays.

§ 2. Deux visions différentes de la réalité : la culture et l'Europe

Allemands et Français évoluent dans deux systèmes étatiques différents, fédéral pour les premiers et centralisé pour les seconds. Ces systèmes conditionnent la manière d'appréhender la réalité qui s'exprime chez Arte à travers des conceptions différentes de ce qu'est un « programme culturel et européen ». Les journalistes français et allemands de la chaîne ne comprennent pas les notions de « culture » et d'« Europe » de la même manière : « La définition de ce qu'est un programme culturel et européen varie selon les entités d'Arte et des conflits se font alors jour : Arte France, héritière de la Sept (Société d'Édition de Programmes de Télévision, fondée notamment avec la contribution du médiéviste Georges Duby), conçoit la culture dans la chaîne comme la haute culture des arts et des lettres, dans un sens plutôt élitiste à l'origine. Côté allemand, la culture est davantage perçue comme plus populaire, proche de l'Alltagskultur, de l'art de vivre au quotidien, par exemple »[480]. Ces deux visions de la culture s'avèrent problématiques quand il s'agit de réaliser un programme culturel chez Arte. De même, produire un programme qui parle d'Europe est difficile quand les Allemands d'un côté adoptent une attitude qualifiée par les Français d'« eurobéate »[481] et que les Français

478 Entretien 23.
479 Entretien 7.
480 Aline Hartemann, « Les relations franco-allemandes au sein de la chaîne culturelle à vocation européenne ARTE : Dissensions et modes de résolutions des conflits au prisme de l'analyse stratégique et de la sociologie des organisations », *op. cit*.
481 *Ibid*.

de l'autre se montrent plutôt sceptiques quant à l'idée d'Europe, ces derniers y associant une perte de souveraineté. Ces divergences sont à l'origine d'incompréhensions et de malentendus dans les deux organisations étudiées.

L'émission « Zoom Europa » mêle des reportages venant de France et d'Allemagne dans un même numéro. Chez Arte France et Arte Allemagne, on retrouve l'influence du système centralisé à la française et celle du système fédéral allemand. Arte France vise un public national, alors qu'Arte Allemagne fabrique ses programmes non seulement en fonction d'un public national mais aussi d'un public régional. La difficulté est ainsi de représenter l'Europe à l'écran quand Arte France fabrique des programmes européens et culturels homogènes et qu'Arte Allemagne cherche à les adapter à ses différents Länder. Cette particularité renvoie à la relation client/fournisseur ou client/vendeur chez Total à Berlin et ainsi à l'importance accordée à l'appartenance à une même région d'origine du point de vue allemand. Maîtriser le dialecte parlé dans une région cible dans laquelle le groupe souhaite opérer constitue un élément décisif pour construire une relation de confiance. L'extrait suivant en témoigne : « Il y a la culture du Land qui est là. C'est un management très régional »[482]. Ces propos expriment l'importance que revêtent les relations de proximité en Allemagne.

En France, l'appartenance régionale ne constitue pas un obstacle dans la relation au client et il est fréquent d'échanger avec des interlocuteurs venant de la France entière sans que cela joue sur le succès de la relation d'affaires. En outre, le siège de la plupart des groupes renommés est localisé à Paris. Par conséquent, un client bordelais sollicité par un interlocuteur parisien apparaît tout à fait banal pour un Français. Le problème qui se pose chez Arte et notamment dans l'élaboration de l'émission « Zoom Europa » relève justement de cette nécessité pour les Allemands de prendre en compte les diverses origines régionales de ses téléspectateurs. Il devient alors compliqué de s'accorder sur la manière de concevoir l'émission, et qui plus est, de concevoir une émission traitant de sujets européens. L'émission est d'ailleurs construite sur un paradoxe puisqu'elle se concentre sur une logique nationale dans les deux pays, voire régionale en Allemagne, alors que l'objet de l'émission est de traiter de sujets européens.

482 Entretien 17.

§ 3. Prise de décision et formes de communication

Chez Arte, la Conférence des Programmes de Strasbourg constitue un espace d'expression et de résolution des dissensions dans le processus d'élaboration des programmes. L'objet de ces conférences est de faire le point sur l'ensemble des projets de programmes proposés par des membres de la Centrale située à Strasbourg, des membres d'Arte France, des membres d'Arte Allemagne et d'un nombre minoritaire de partenaires européens de la chaîne. Les décisions sont prises collégialement[483]. Cette forme d'accord correspond au processus de prise de décision que l'on connaît en Allemagne et dans les pays d'Europe du nord. Les pôles français et allemand tentent d'influencer stratégiquement la Centrale de Strasbourg, organe d'arbitrage de ces conférences et de qui dépend la décision finale. Pour décider du devenir d'un projet de programme, on s'entend avant la conférence (moment de la confrontation entre les deux pôles allemand et français) : « Le plus souvent, une forme courante d'accord s'établit entre les deux pôles, allemand et français, en amont, avant la conférence, par des échanges de mails et de coups de fils, ou lors de rencontres diverses à des festivals consacrés à l'audiovisuel »[484]. Cette forme d'accord en amont correspond au mode de prise de décision qui est souvent attribué aux Français. Des managers français, allemands et belges chez Total ont d'ailleurs souligné à plusieurs reprises cette habitude qu'avaient les Français d'échanger des informations importantes de manière informelle, « dans les coulisses », « dans les couloirs », « à la machine à café », « au bistro d'en face », en dehors des cadres formels. À titre illustratif, les trois extraits suivants sont tirés d'entretiens menés auprès d'un chef de service français, d'un directeur belge d'origine wallonne et d'un directeur allemand : « Les meilleurs *meetings* sont à la machine à café. C'est souvent l'occasion de voir certaines personnes qu'on ne voit pas de la journée ou qu'on voit peu quand on est bloqué dans son bureau. Parfois on est un peu cloisonné. Au sein de son département, on voit les gens toute la journée, on a fréquemment des *meetings* ensemble. En général il y a peu de problèmes de communication directe au sein des départements. Je pense plus à mon travail précédent où on avait des bâtiments différents. Moi je ne fume pas, mais il y en a qui me disaient : "Le mieux c'est la pause cigarette où on voit tout le monde." C'est effectivement une occasion de discuter de certains sujets. Et justement, les gens parlent plus facilement à ce moment là […]. J'ai souvent appris des choses à la machine à café et parfois je me disais qu'il faudrait que je me mette à

483 « Ces conférences, étalées sur deux jours, passent en revue l'ensemble des projets de programmes proposés par les différentes unités de Paris, de Strasbourg et d'Allemagne et parfois de quelques chaînes publiques, partenaires européens. Ensuite est décidé collégialement, par un processus de vote, s'ils auront leur place à l'antenne ou non » ; cf. Aline Hartemann, « Les relations franco-allemandes au sein de la chaîne culturelle à vocation européenne ARTE : Dissensions et modes de résolutions des conflits au prisme de l'analyse stratégique et de la sociologie des organisations », *op. cit.*

484 *Ibid*.

fumer pour savoir certaines choses dans cette raffinerie »[485].

L'extrait suivant va dans le même sens : « Les réunions machine à café sont des réunions informelles. C'est un atout de la France. C'est comme le café après le déjeuner, ça aussi c'est quelque chose qui n'est absolument pas concevable en Allemagne […]. En France, c'est tout à fait courant de dire : "On mange à la cantine et puis on va prendre un café dans le bistro d'en face où il y a beaucoup de collègues." Alors l'avantage du bistro de midi, c'est justement qu'il y a des collègues d'étages différents. La machine à café, ce sont des gens du même étage. Ils se voient à la machine à café de l'étage. Au bistro du midi, ce sont des gens de Total de différents services. Il y a peut-être 20, 30 personnes au total. On se trouve une place au comptoir pour boire son café et puis là de nouveau on échange avec son collège : "Qu'est-ce que tu fais ?" Et tous les midis, on voit d'autres personnes. Ce sont souvent les mêmes, mais on n'est pas toujours au même endroit, donc on parle avec d'autres personnes. Et ça peut prendre une demi-heure, mais ce n'est pas grave parce qu'effectivement on aura appris quelque chose. Et ça c'est vraiment important »[486].

L'extrait suivant met l'accent sur les rencontres informelles avant la réunion et la capacité des Français à se constituer des réseaux : « La pause du déjeuner, c'est aussi de la communication pour les Français. On est entre collègues. Les Français savent très bien se constituer des réseaux. Ici on prend son café en 20 minutes, terminé. Après on se remet "au boulot" [en français dans l'entretien]. En France, on essaie de se retrouver avec le "patron" [en français dans l'entretien], de faire un peu de "*lobbying*". Dans ce domaine, je constate qu'ils sont très stratégiques : "Avec qui dois-je parler pour pouvoir progresser dans l'entreprise ?" En France, on prépare une décision bilatéralement : on parle d'abord avec chaque personne individuellement, si possible à la machine à café, pendant le déjeuner et en principe la décision a été prise avant [la réunion]. Ensuite, on se réunit et on confirme la décision »[487].

Les Allemands se réunissent pour discuter et prendre des décisions ensemble. La tendance des collaborateurs français à discuter de problèmes en réunion alors qu'ils se sont déjà entendus sur la décision avant que la réunion ait lieu, n'est pas appréciée du côté allemand. Le propos

485 Entretien 31.

486 Entretien 20.

487 Entretien 15 : « Die Mittagspause ist für den Franzose ganz häufig auch eine Kommunikation. Man ist zusammen mit einem Kollegen. Franzosen sind sehr starke Netzwerker. Also Kaffee bedeutet hier zwanzig Minuten, fertig. Und danach geht es wieder "au boulot". In Frankreich versucht man mit dem "patron" zusammen zu sein, und hier ein bisschen "lobbying". Also da sind die unheimlich strategisch veranlagt, stelle ich fest : "Mit wem muss ich sprechen, damit ich weiter voran komme ?" In Frankreich bereitet man die Entscheidung bilateral vor : man spricht mit einzelnen Menschen vorher, möglichst am Kaffee-Automaten, möglichst beim Essen, und hat eigentlich im Prinzip die Entscheidung vorher genommen, dann kommt man zusammen, und man bestätigt die eine Entscheidung ».

suivants, tirés d'un entretien mené auprès d'un directeur allemand, illustrent cette différence franco-allemande : « Je crois bien que la prise de décision constitue une grande différence entre Français et Allemands. En France, on décide de manière plus individuelle, on discute certes avec les autres, mais la décision a en fait déjà été prise avant. Les cadres dirigeants allemands sont, quant à eux, souvent ouverts concernant la prise de décision. On essaie plutôt de décider de manière consensuelle et de trouver un compromis en cherchant moins à imposer son point de vue »[488].

Chez Arte, les Allemands et les Français ne peuvent confronter leurs idées qu'à l'occasion des Conférences de programmes qui se déroulent une fois par mois et durent deux jours. « La coopération est parfois complexe et des conflits se font régulièrement jour : la Conférence de programmes est le miroir grossissant des stratégies des pôles allemands et français pour contrôler l'action de la Centrale de Strasbourg, qui en théorie a le dernier mot et tranche les dilemmes. Elle est le théâtre où sont amenés à se rencontrer, tous les mois, ces Français et ces Allemands qui ont souvent été conduits à travailler ensemble le moins possible le mois durant, pour les raisons de structure de la chaîne ». Les rencontres entre Français et Allemands de la chaîne sont ponctuées d'« affrontement[s] violent[s] » et de « portes qui claquent »[489]. Chacun cherche à imposer ses programmes. La Centrale adopte alors une position délicate de troisième acteur, penchant inégalement pour les propositions de l'un et l'autre pôle. Finalement, la Centrale accepte, rejette ou suspend le projet en le remettant à plus tard.

La violence des affrontements illustrée ici par des « portes qui claquent » et qui sont le signe d'une vive émotion, est un comportement qui a été souvent attribué par les chercheurs aux Français et plus largement aux cultures latines : « En Amérique du Nord et dans le Nord-Ouest de l'Europe, les relations d'affaires restent purement limitées au travail et à la réalisation des objectifs. Les sentiments sont refoulés car on craint qu'ils ne compliquent les choses. On estime qu'il nous faut ressembler à nos machines pour les utiliser plus efficacement. Mais, lorsqu'on va vers le Sud et dans beaucoup d'autres cultures, les affaires concernent l'homme et toute la gamme des émotions est admise. Rire fort, taper du poing sur la table ou quitter en colère une

488 Entretien 28 : « Aber ich glaube schon, dass ein großer Unterschied zwischen deutschen und französischen Managern darin besteht, dass das Entscheidungsverhalten schon etwas anders ist. Dass man in Frankreich mehr individuell entscheidet, also persönlich die Entscheidung trifft, sich zwar mit anderen berät, aber eigentlich die Entscheidung schon so gut wie getroffen hat. Und das es bei den deutschen Führungskräften vielfach offen ist von der Entscheidung, sodass man eher im Konsens versucht, zu entscheiden und im Sinne von Kompromiss, weniger im Sinne von Durchsetzen der eigenen Meinung ».

489 Aline Hartemann, « Les relations franco-allemandes au sein de la chaîne culturelle à vocation européenne ARTE : Dissensions et modes de résolutions des conflits au prisme de l'analyse stratégique et de la sociologie des organisations *», op. cit*., p. 12.

salle de réunion au beau milieu d'une négociation, tout cela fait partie des affaires »[490]. Un directeur français de la filiale a effectivement expliqué qu'il regrettait les débats d'idées musclés entre collaborateurs qui étaient monnaie courante dans l´entreprise française où il travaillait auparavant[491]. Il parle de « consensus mou » pour qualifier la manière de prendre des décisions chez Total qu'il associe à la manière allemande de prendre des décisions : « C'est une entreprise à mon goût un peu trop consensuelle. On n'aime pas les affrontements, on n'aime pas dire ce qui ne va pas ni se disputer dans une réunion. J'étais chez Elf avant et il y avait plus de virilité […]. C'était parfois un peu plus conflictuel. Le moment de la fusion, c'est le point qui a été un peu difficile. Les ex-Elf peuvent être un peu plus revendicatifs, ils n'hésitent pas à dire ce qui ne va pas. Les ex-Total n'aiment pas trop ça […]. C'est la culture de Total qui a gagné. C'est l'entreprise qui a racheté les autres et c'était à mon avis celle qui avait la culture du consensus la plus forte. Je pense que ça aurait été une boucherie si Elf avait repris Total car nous les ex-Elf, on aurait cherché à expliquer aux gens de Total que tout ce qu'on faisait était mieux […]. Je pense que de la confrontation peut naître une amélioration de nos performances […]. Ici c'est le consensus mou. Les Allemands cherchent toujours le plus simple qui fait le moins de vagues [...]. Ce n'est pas forcément une bonne chose de se taper sur la gueule dans les réunions, de s'envoyer des noms d'oiseaux et de dire que ce que fait l'autre est nul. Finalement, selon la façon dont l'autre est fait, il va peut-être tellement mal le prendre, qu'on n'arrive pas du tout à travailler comme ça. Il vaut mieux essayer de le faire d'une manière beaucoup plus souple avec plus d'intelligence sociale »[492].

Les propos d'un directeur belge d'origine wallonne appuient les propos précédents concernant la différence de cultures d'entreprise entre Total et Elf : « Elf était plus technique, plus technocrate, plus impitoyable aussi. Les collègues de chez Elf avaient vécu dans une société où on était en perpétuelle concurrence et c'était : "Je n'arriverai à mes fins que si je tue mon voisin." J'exagère. Chez Total c'est le contraire : on est vraiment bons copains avec le voisin. Les gens de Total ont une culture tout à fait différente, c'est plutôt la culture du consensus »[493].

Le sociologue P. d'Iribarne a mentionné les « débats d'idées musclés » pour parler de la virulence de l'argumentation des Français concernant les avis exprimés entre collaborateurs français et suédois dans la logique de décision. Il parle d'une « agressivité française » et d'une approche offensive. Il écrit que les « Français se distinguent par la manière agressive dont

490 Fons Trompenaars, Charles Hampden-Turner, *L'entreprise multiculturelle, op. cit*., p. 29.
491 Il s'agissait du groupe Elf, avant qu'il ne soit repris par Total.
492 Entretien 7.
493 Entretien 20.

chacun défend son point de vue »[494]. Le sociologue évoque les « débats d'idées musclés » pour illustrer la manière dont se déroulent les réunions dans le système culturel français, où il s'agit de « faire librement allégeance à un pouvoir qui incarne ce qui est grand » et qu'il oppose au « devoir d'argumenter sans passion » des Suédois, et dans une plus large mesure, des ressortissants des pays d'Europe du Nord et issus de l'aire culturelle germanophone[495].

§ 4. Les modes de résolution des conflits

Chez Arte, il existe trois modes de résolution des conflits dans l'objectif de « faire accepter un programme » : le troc, la joute verbale et la marginalisation de la Centrale par l'utilisation de stratégies développées par les deux pôles afin d'éviter le jeu de coalition instable auquel elle se prête.

Le troc est un « mode de résolution des conflits relativement usité lors de ces conférences : "J'accepte ton programme parce que X a insisté, mais en échange tu nous laisses faire le projet qui tient à cœur à Y et qu'on est obligé de faire passer" ».

Le recours à la joute verbale a lieu en cas d'échec du troc : « Le ton peut alors monter d'un cran et l'on assiste à une escalade, à des joutes verbales [qui] ont pour but d'impressionner le partenaire et de le faire céder. Elles peuvent aussi s'apparenter au jeu. Les joutes « peuvent aussi faire référence à l'Histoire, comme ressource ou argument pour jouer sur le sentiment de culpabilité lié aux événements du passé. Côté français, il est parfois fait allusion à l'autoritarisme allemand et à son passé nazi, comme ultime attaque pour faire accepter un projet de programme. Le point culminant de la joute verbale, côté allemand, est l'allusion à la France comme étant "la grande Nation". Des références à la guerre d'Algérie et à l'histoire coloniale de la France peuvent parfois être également mobilisées »[496]. C. Barmeyer écrit que l´« apparition des incidents critiques signifie probablement souvent que certaines normes et valeurs culturelles du membre de la culture étrangère n´ont pas été respectées. Cela peut arriver à cause d´un non-respect de marges de tolérances qui s´exprime par un manque de tact, une sensibilité insuffisante ou des insultes volontaires ou accidentelles »[497].

494 Philippe d'Iribarne, « Comment s'accorder. Une rencontre franco-suédoise », in : Philippe D'Iribarne et. al., *Cultures et mondialisation, op. cit.*, p. 97.

495 Philippe d'Iribarne, « Entre rationalité gestionnaire et diversité des cultures politiques : blocages de communication dans l'entreprise », in : « Interculturel et communication dans les organisations », *Revue Communication & Organisation*, Le GREC/O n° 22, 2e semestre 2002, pp. 120-134.

496 Aline Hartemann, « Les relations franco-allemandes au sein de la chaîne culturelle à vocation européenne ARTE : Dissensions et modes de résolutions des conflits au prisme de l'analyse stratégique et de la sociologie des organisations », *op. cit.*

497 Jürgen Bolten, « Grenzziehungen als interaktionaler Prozeß. Zur Theorie und Vermittlung interaktiv-

Le troisième point concerne les stratégies de marginalisation de la Centrale. Cette dernière étant « recherchée comme partenaire pour appuyer un projet face au pôle adverse », elle se prête à un jeu de coalition instable : « C'est elle qui coordonne le travail d'élaboration des émissions des unités dans les deux pôles et qui dispose du pouvoir de décision final pour l'acceptation d'un programme. C'est en effet à Strasbourg que se situe l'antenne et que siègent le directeur des programmes et son adjoint, un Allemand et un Français, qui tranchent en cas d'indécision. C'est pourquoi leur appui est recherché par un pôle contre un autre, s'ils n'ont pu se mettre d'accord en amont ». Si les joutes verbales se soldent par un échec et n'aboutissent sur aucun accord, la Centrale se prête alors à un jeu de coalition instable justifiant le recours de la part des deux pôles à des stratégies pour la marginaliser, amenant les « chargés de programmes à traiter directement avec leurs homologues de l'autre pôle pour établir un accord, souvent en termes de troc, fréquemment pour éviter les doublons » et en raison du « nombre important des interlocuteurs »[498].

Dans la filiale située à Berlin, il a été fait mention par trois chefs de service – deux Allemandes et un Français[499] – de la difficulté à traiter un problème ou un sujet quelconque directement avec les personnes concernées et qu'il fallait souvent en passer par la hiérarchie, ce qui constituait une perte de temps. Les deux dirigeantes allemandes mettaient cela sur le compte d'un mode de fonctionnement français et le Français sur un mode de fonctionnement allemand. On peut en conclure qu'il était plus question d'un problème organisationnel que d'un problème culturel.

Dans la filiale, si un accord ne peut être pris à un niveau hiérarchique donné, le problème est « remonté » à un niveau hiérarchique supérieur. C'est également le cas chez Arte où l'on va recourir à la Centrale dans le cas où la conciliation entre les pôles n'a pu avoir lieu. En outre, « si aucun accord ne se fait jour, pendant la Conférence de programmes ou les jours qui la suivent, le projet de programme est le plus souvent suspendu. Et l'on assiste régulièrement à une sorte de migration du sujet du conflit. Le conflit se maintient de façon sous-jacente, mais il change d'objet. On va voir le conflit émigrer de sujet en sujet, ce qui peut mener de nouveau à l'escalade, au schisme entre les acteurs, ou à la mise en œuvre d'une stratégie de contournement des règles instituées ». Chez Total comme chez Arte, on va d'abord essayer de

---

interkultureller Handlungskompetenz », *Jahrbuch Deutsch als Fremdsprache*, Band 19, 1994, p. 259.

498 Aline Hartemann, « Les relations franco-allemandes au sein de la chaîne culturelle à vocation européenne ARTE : dissensions et modes de résolutions des conflits sur les questions de l'Europe et de la programmation », in : « Conflits et conflictualités », séminaire franco-allemand de jeunes chercheurs organisé par le Ciera (Centre interdisciplinaire d'études et de recherches sur l'Allemagne), Moulin d'Andé, 7-11 septembre 2010, Reader, p.11.

499 Entretiens 12, 13, 24.

s'entendre avant de s'en remettre à une autre instance de décision. Ces stratégies témoignent de la volonté des partenaires allemands et français de réussir à régler leurs conflits sans avoir à en référer à une troisième instance, qui pour eux est synonyme d'échec. Les partenaires cherchent ainsi à s'entendre, sans toutefois arriver à empêcher la formation de conflits en cas d'échec, dont la conséquence est une migration des sujets de conflits, laissant le problème non résolu.

§ 5. Émergence d'un style de travail franco-allemand

Arte allie la prise de décision collégiale à l'allemande aux accords informels à la française. On ne peut y voir pour autant un style de travail véritablement franco-allemand en raison d'une coopération franco-allemande a minima[500]. Les Français et les Allemands de la chaîne ne se rencontrent pour discuter des programmes qu'une fois par mois lors de la Conférence de programme. Par conséquent, il « arrive relativement rarement aux chargés de programmes des deux pôles de travailler ensemble sur un même projet »[501]. Les interactions franco-allemandes au quotidien, qui se déroulent sur un même lieu de travail, obligent les acteurs à trouver des solutions d'entente et ainsi les amènent à développer un style de travail propre aux deux cultures, un style franco-allemand. Chez Arte, les pôles allemand et français, en cherchant à imposer leurs programmes, travaillent l'un contre l'autre plutôt que de travailler de concert. Ce n'est que dans la mise en place de stratégies communes pour marginaliser la Centrale, sorte d'ennemi commun, qu'ils arrivent à s'entendre. Chez Total, l'objectif commun partagé par les managers du groupe constitue le moteur d'une coopération interculturelle réussie. En outre, c'est du succès de l'entreprise et de ses résultats que ses personnels vivent. Les managers cherchent à éviter toute perte de temps et d´énergie susceptibles d'engendrer une baisse du chiffre d'affaires chez Total. Ainsi, un style de travail franco-allemand ne peut véritablement exister qu'à partir du moment où Français et Allemands travaillent ensemble au quotidien et sont obligés de s'entendre pour atteindre un objectif commun.

Les malentendus interculturels franco-allemands sont les mêmes chez Total et Arte. Ils ne relèvent pas du secteur d'activité au sein duquel les partenaires français et allemands travaillent. Les styles français et allemands de travail se transforment au contact l'un de

500 « Le mode habituel de coopération entre Allemands et Français dans la chaîne, pour la fabrication des émissions, est la coopération a minima, c'est-à-dire l'écriture d'une charte éditoriale de l'émission et l'application du principe de l'alternance […]. Plusieurs rédactions exercent donc en alternance la fonction de la rédaction en chef de cette émission. C'est le mode de fonctionnement classique au sein de la chaîne. Il permet d'éviter au maximum les heurts et les conflits, qui étaient nombreux en raison de la différence des modes de production dans les deux pays » ; cf. *Ibid*.

501 *Ibid*.

l'autre. Cette interaction entraîne une transformation de ces styles, rendant l'émergence d'un style de travail franco-allemand possible.

§ 6. Dépasser les incidents critiques

Les malentendus interculturels récurrents ou incidents critiques sont à l'origine de conflits et tensions dans la relation de travail franco-allemande. Pour résoudre un conflit, il faut en connaître l'origine. La chercheuse en sciences de gestion Sylvie Chevrier accuse l'ignorance du code du partenaire. La sensibilisation par l'information sur les modes de travail du collaborateur de l'autre culture (éventuellement transmises par des professionnels de l'interculturel) et une communication dense entre les partenaires constituent des solutions pour expliciter les codes implicites[502]. Spécialiste des études marketing internationales, psychosociologue et linguiste, Geneviève de Béco explique qu'« un des plus gros problèmes des entreprises modernes et des salariés aujourd'hui en raison de nécessités permanentes d'apprentissage et de renouvellement, n'est pas tant la communication entre les personnes que la circulation de l'information et la compréhension et la maîtrise des messages »[503]. S. Chevrier préconise ainsi de mettre des individus et des peuples dans un état de communication permanent et faire reconnaître aux uns et aux autres les valeurs et habitudes des autres. La prise de conscience des membres d'une équipe multiculturelle de leur inscription dans un « espace fini et fragile » facilite ainsi la communication, resserre les liens et annule les différences, permettant ainsi de reconnaître l'égalité fondamentale entre tous[504]. Une très bonne maîtrise de la langue est indispensable à une bonne communication car elle permet de lever les malentendus et les difficultés de compréhension des directives ou instructions lors d'échanges interculturels. Rosette Bonnet, chercheuse en sciences de l'information et de la communication, écrit que la « communication dans le travail procède de la recherche d'un accord sur *pourquoi et comment agir*, et éventuellement *agir ensemble,* cela à travers des tentatives de construction d'une intelligibilité réciproque »[505]. La volonté de coopérer constitue bien sûr la condition essentielle, à la base de toute coopération et communication. L'habitude de travail avec les mêmes personnes facilite également et rend

502 Sylvie Chevrier, *Le management des équipes interculturelles*, *op. cit*., p. 152 ; Charles Kepner, Benjamin Tregoe, *Le manager rationnel. Méthode d'analyse des problèmes et de prise de décision*, Paris, Éditions d'Organisation, 1972.

503 Geneviève de Béco, « Modèles de management et modèles cliniques : une liberté à prendre », in : Franck Gauthey, Dominique Xardel (dir.), *Management interculturel, Modes et modèles*, Paris, Economica, 1991, p. 204.

504 Sylvie Chevrier, *Le management des équipes interculturelles, op. cit.,* p. 152.

505 Rosette Bonnet, « L'évolution des modèles organisationnels et communicationnels à l'épreuve de la complexité et de l'interculturalité », in : « Interculturel et communication dans les organisations », *Revue Communication & Organisation*, Le GREC/O n° 22, 2e semestre 2002, pp. 168-169.

possible l'anticipation et la compréhension des actions et réactions de l'interlocuteur. Le choc culturel ne doit toutefois pas être perçu comme un obstacle, même s'il est déstabilisant, mais plutôt comme une invitation à voir ce qui se cache derrière. Le cas de l'entreprise Eurotelia, étudiée par S. Chevrier dans son ouvrage intitulé *Le management des équipes interculturelles*[506], montre que ce sont les bonnes relations interpersonnelles entre les membres de telles équipes, favorisées par un climat agréable et décontracté, qui créent des liens facilitant la coopération et la compréhension de l'autre au travail[507]. Le problème est l'arrivée inévitable de nouveaux membres dans un groupe qui nécessite un temps d'adaptation. Des groupes linguistiques se forment par facilité. Ces « clans » ne sont pas favorables à une bonne cohésion dans l'entreprise[508].

Les similitudes relevées entre la coopération franco-allemande chez Total et chez Arte donnent à penser qu´il est possible de trouver des règles et solutions générales à la coopération franco-allemande au travail. Il n'existe pourtant pas de solution « clefs en main ». Il faut s'adapter au contexte et à la situation dans lesquels la coopération interculturelle a lieu. L´empathie permet par exemple de mieux comprendre l'autre. Il s'agit d'une compétence relationnelle dite *soft skill* en anglais, associée à la notion de « savoir-être », pour employer le jargon des managers et spécialistes en ressources humaines, lesquels prônent l'acquisition de compétences sociales et communicationnelles dans le cadre de l'entreprise. Les médiateurs culturels sont à même d'identifier les problèmes et d'y trouver des solutions du fait de leur situation d'intervenants extérieurs. Ils peuvent aborder ces problèmes avec un recul que n'ont pas les personnels confrontés quotidiennement à des problèmes inhérents au groupe. Total a ainsi recours à des consultants. Il a été aussi fait mention à maintes reprises du rôle de traducteur et d'interprète[509] qu'incarne le manager lors de conférences téléphoniques ou pour expliquer et trouver des solutions aux problèmes découlant des interactions franco-allemandes, que ce soit en raison d'une maîtrise imparfaite de la langue ou d'une méconnaissance des codes culturels de l'autre. Voici les propos d'un chef de service français interrogé sur son lieu de travail dans les locaux de la filiale à Berlin : « Le meilleur rôle du management interculturel, c´est ce rôle de traducteur. On est un traducteur entre des personnes qui ne se comprennent pas. Elles ne se comprennent pas parce qu´elles ne parlent pas la même langue, elles ne se comprennent pas parce qu´elles n´ont pas les mêmes objectifs, elles ne se comprennent pas parce qu´elles n´ont pas la même formation. Le management a toujours ce

506 Sylvie Chevrier, *Le management des équipes interculturelles, op. cit.*

507 Dîners réunissant tout le personnel, bonne ambiance et dépaysement pour les personnels qui se déplacent. C'est à tour de rôle que les différentes nationalités accueillent les autres membres de l'équipe pour une durée d'une semaine ; cf. *Ibid*.

508 Sylvie Chevrier, *Le management des équipes interculturelle*s, *op. cit*., p. 34.

509 Entretien 24.

rôle-là de traduire »[510].

Le manager endosse le rôle de médiateur culturel entre Français et Allemands. Dans l'extrait suivant, un autre manager français parle de « catalyseur » pour décrire ce rôle : « Ce n'est pas évident de faire travailler tout le monde ensemble et de tout synthétiser de manière à ce que ça donne un résultat. Je l'ai souvent vécu : les Français vont avoir telles idées, les Allemands vont avoir telles idées, on mélange bien les deux et finalement ça ne donne pas forcément quelque chose de mauvais. Mais il faut effectivement avoir un catalyseur »[511]. Le manager apparaît alors comme un vecteur d´intégration, un régulateur de conflits.

Chez Arte, la présence d´un interprète lors des Conférences de programme n´est pas systématique. En outre, les problèmes que la chaîne rencontre nécessitent des traducteurs de culture ou médiateurs culturels. L'idéal serait ici de former les journalistes spécifiquement sur ces problématiques afin d'éviter les querelles, frustrations et pertes de temps qu'elles impliquent. La solution n'est pas de chercher à imposer ses idées sur ce que doit être l'Europe mais de penser l'Europe en termes de complémentarité, voire d'hybridation des particularités nationales. Dans une interview donnée au *Monde*, Wolfgang Schäuble, ministre allemand des finances en 2010, déclare que la « richesse et la force de l'Europe viennent des expériences diverses qui la constituent »[512]. Il s'agit ainsi de construire sur les différences plutôt que de les constater.

Les facteurs clés d'une collaboration interculturelle réussie se résument ainsi par la nécessité de mettre de la bonne volonté à coopérer avec l'autre, d'être curieux de l'autre, de faire preuve de patience et de tolérance, de miser sur la durée, d'avoir un objectif commun, de maîtriser la langue du partenaire et de cultiver l'empathie.

510 Entretien 5.
511 Entretien 31.
512 Interview de Wolgang Schäuble, « L'Allemagne ne fait que mettre en œuvre ce qu'elle demande aux autres », lemonde.fr, 25.06.2010. URL : http://www.lemonde.fr/europe/article/2010/06/25/l-allemagne-ne-fait-que-mettre-en-uvre-ce-qu-elle-demande-aux-autres_1378417_3214.html

Conclusion

Les malentendus interculturels dans la relation de travail franco-allemande sont aujourd'hui acceptés comme des postulats et sont communiqués lors des formations interculturelles. L'étude du cabinet J. P. B. remonte à l'année 1989. Celle de J. Pateau à 1998. Le monde du travail change et les contacts interculturels ne cessent de se multiplier et de se diversifier dans un monde qui fonctionne en accéléré, et dans lequel on prône la mobilité, et favorise le *turnover*, rendant la création de liens durables entre collaborateurs difficile. Le lien collectif s'en trouve fragilisé. Ne pas remettre en cause ces postulats peut, au lieu de les réduire, tendre à renforcer les barrières culturelles entre les acteurs français et allemands en interaction au travail[513]. En s'appuyant sur les différences culturelles postulées par divers chercheurs et utilisées par des professionnels de l'interculturel, le risque est de voir émerger de nouveaux stéréotypes en modélisant les comportements des acteurs dans la relation de travail. La relation interculturelle renvoie à un processus forcément dynamique et non à l'enfermement des comportements des individus dans un cadre immuable. La société, l'environnement, les mentalités évoluent, les méthodes de travail changent, les comportements aussi. Ce serait une erreur que de vouloir inculquer systématiquement aux candidats à l'expatriation dans une entreprise ou à toute personne souhaitant travailler dans un contexte interculturel les mêmes malentendus franco-allemands ou incidents critiques sans chercher à les dépasser. Les mises en situations par simulations d'interactions franco-allemandes obligent les participants aux formations interculturelles à trouver des solutions et à s'adapter selon le contexte. Ces formations ne doivent donc pas avoir pour objectif de rassurer les personnes amenées à vivre une immersion partielle ou totale dans un univers culturel national différent du leur en leur apportant des « recettes toutes faites ». Il s'agit de leur permettre de réagir calmement en acceptant la différence et le conflit et de tenter de s'accorder de la manière la plus intelligente possible. C'est la raison pour laquelle il est important de vérifier la validité des travaux traitant de ces questions, de démontrer leur actualité ou leur obsolescence et de s'intéresser aux processus de transformation des modèles en constante évolution et qui doivent être à chaque fois redéfinis.

513 Marc Bosche, « Prémisses de recherches interculturelles », in : « Didacticiel d'études interculturelles », Interculturalité & e-learning, 2006-2007. URL : https://sites.google.com/site/articlesmarcbosche/pr%C3%A9missesderecherchesinterculturelles , p. 5.

TROISIÈME PARTIE :

INFLUENCE DES PRATIQUES MANAGÉRIALES AMÉRICAINES ET TRANSFORMATIONS CHEZ TOTAL

Introduction

Les différences culturelles apparaissent souvent comme la source de problèmes à résoudre, des obstacles à surmonter qui entravent le bon fonctionnement des organisations. Les médiateurs culturels ou « facilitateurs officiels »[514] cherchent à améliorer les relations de travail en fédérant les collaborateurs du groupe autour de valeurs communes. La tendance est à l'uniformisation. Adopter le code culturel du partenaire, mettre en place des relais, standardiser les codes d'interaction[515] constituent des moyens d'uniformisation.

La peur générée par l'imprévisible et les éléments de contingence culturelle amènent les personnels français et allemands à réduire cette part d'imprévisible en se référant à une culture commune, une « culture internationale » comprenant un « langage global », des « pratiques uniformes », un code du « politiquement correct », une « éthique ». L'adoption de cette culture commune risque toutefois de « masquer la créativité de chaque situation »[516]. Dans les FMN, la « mode des chartes éthiques »[517] et des codes de conduite participe d'une uniformisation du discours du management dans les grands groupes internationaux, ces derniers revendiquant paradoxalement la différence culturelle et son apport dans la pratique du management en entreprise. La tendance est ainsi à la valorisation des différences culturelles, ce qui apparaît clairement sur les sites web de ces entreprises à travers la promotion de la diversité culturelle et les politiques de non discrimination. Il s'agit de savoir si la mondialisation et la tendance à l'uniformisation croissante des styles de travail, des discours et des valeurs tendent à exacerber les différences culturelles[518] ou si au contraire il s'agit de tendre vers la disparition des spécificités culturelles.

L'interaction entre acteurs de différentes cultures s'accompagne de la crainte d'une perte d'identité culturelle. La tendance à la mobilité fonctionnelle et géographique provenant des États-Unis favorise la création d'équipes de projet qui participent d'une identité fluctuante à vocation pratique venant modifier de l'intérieur la culture d'entreprise. Ces équipes de projet à l'américaine transforment la culture du groupe qui doit s'adapter à ces nouveaux influx et nouvelles logiques. La difficulté est alors de passer d'une culture solidifiée, fixée par les habitudes de travail avec les mêmes personnes, à une culture mouvante.

514 Chevrier Sylvie, *Le management des équipes interculturelles, op.cit*., pp. 152.
515 *Ibid*., pp. 152, 154, 155 et 156.
516 *Ibid*.
517 Michela Marzano, *Extension du domaine de la manipulation*, Paris, Pluriel, 2010, p. 119.
518 Danielle Leeman et. al. (dir.), *L'interculturel en entreprise : quelles formations ?*, Limoges, Éditions Lambert-Lucas – Catalogue 2011 – Suppl. n° 1, 2011.

CHAPITRE I. INFLUENCE DES LOGIQUES AMÉRICAINES SUR LA FORMATION DES ÉLITES ET LE MONDE PROFESSIONNEL

Section I. Nouvelles logiques dans les mondes éducatif et professionnel

§ 1. Une internationalisation de la formation des élites

Monique de Saint-Martin, sociologue à l'EHESS, s'est intéressée à l'internationalisation de la formation des élites et explique qu'il existe un « processus d'internationalisation croissante des institutions d'enseignement supérieur et de formation des élites » ainsi qu'une « dépendance de plus en plus grande des écoles par rapport au marché »[519]. En outre, les « nouvelles formes de socialisation des élites dirigeantes font de plus en plus place à la culture internationale, aux études de langues étrangères, aux stages et séjours à l'étranger sous des formes diverses, […] en particulier aux USA ». Chez Total il existe un programme international, le programme TGS (*Total Graduate Scheme*) qui témoigne du développement d'une culture internationale. Les managers qui assistent à de tels programmes sont recrutés par le groupe (ils sont sélectionnés par la filiale dans laquelle ils sont en poste ainsi que par la centrale à Paris) dans l'objectif d'effectuer des missions à l'international. Ils requièrent une formation spécifique[520]. D'après la sociologue, les « effets de cette internationalisation des formations peuvent être assez importants sur les politiques nationales et sur les systèmes d'enseignement supérieur (dévaluation des savoirs nationaux, réactions de défense des institutions qui incarnent le plus directement des valeurs nationales, par exemple en France l'École Polytechnique) […]. Les différentes écoles (HEC, ESSEC, ESCP, INSEAD, EAP, *European Business School*, etc.) réinterprètent différemment selon leur propre histoire, et aussi selon la conjoncture, les modèles internationaux, américains pour la plupart, européens parfois »[521]. Dans le monde éducatif, les changements induits par la mondialisation et l'internationalisation des systèmes d'enseignement s'expriment par de nouvelles conceptions de la pédagogie qui font l'objet d'une appropriation différente des modèles internationaux selon les pays.

519 Monique de Saint Martin, « Méritocratie ou cooptation ? La formation des élites en France », in : « La formation des élites », *Revue internationale d'éducation de Sèvres*, n° 39, septembre 2005, pp. 65-66.
520 Entretien 28.
521 Monique de Saint Martin, « Méritocratie ou cooptation ? La formation des élites en France », *op. cit.*

§ 2. Une nouvelle conception de la pédagogie vers plus d'autonomie

L'Europe est au cœur d'une période de changements culturels profonds dans tous les domaines qui ont commencé dans les années 1980 en raison de grandes mutations économiques. Le monde du travail est le théâtre d'un changement de logiques visible dans les pratiques professionnelles, tant dans le secteur privé que dans le secteur public. Aujourd'hui, l'université et l'entreprise françaises sont plus fortement liées par ces nouvelles logiques avec la mise en place d'une professionnalisation de l'enseignement, dont l'objectif est de répondre aux exigences induites par des métiers et des formes d'organisation du travail en pleine mutation[522]. Actuellement à l'université, l'apprentissage d'un métier prime sur l'apprentissage d'un savoir pur, d'une culture savante. L'enseignement des sciences appliquées est aujourd'hui favorisé puisqu'il vise l'acquisition d'un savoir opérationnel dès l'entrée dans le monde du travail. D'une logique où le savoir occupait une place centrale, c'est maintenant l'apprenant (élève, étudiant) qui se retrouve au centre d'un processus d'apprentissage dont l'objectif est de le former à s'adapter et de le préparer à un métier. L'université sert aujourd'hui à acquérir des compétences utiles pour certaines catégories de métiers.

La conception de l'autonomie de l'apprenant se trouve au cœur des nouvelles pratiques d'enseignement et d'apprentissage qu'implique la professionnalisation de l'enseignement supérieur. Cette professionnalisation entraîne des changements notables dans la relation professeur à étudiant. Le projet Tuning, programme soutenu par la commission européenne dans le sens de l' « approche par compétences » (APC), prévoit en effet une « recomposition des rôles des acteurs »[523]. Pour le philosophe Franc Morandi, les cours magistraux constituent un obstacle au développement de l'autonomie des étudiants. L'amphithéâtre ressemble à un lieu de culte et exprime l'architecture de l'autorité. Il faut selon lui « replacer les contenus dans un rapport social ». Il évoque aussi l'« autonomie apprenante », à savoir l'autodirection des apprentissages, le travail autonome, l'individualisation, le sujet réflexif, le métier d'étudiant, les littératies ou compétences informationnelles[524]. L'autodirection ou autoformation comme intention constitue selon lui un « vrai modèle ». Ce modèle n'est pas

522 Christian Chauvigné, Jean-Claude Coulet, « L'approche par compétences : un nouveau paradigme pour la pédagogie universitaire ? », in : « Recherches en éducation. La pédagogie universitaire : un courant en plein développement », *Revue française de pédagogie*, n° 172, juillet-août-septembre 2010, p. 17.

523 *Ibid*., pp. 15-28.

524 Littératie trouve son origine dans le mot anglais literacy qui correspond à des compétences informationnelles sollicitées par une société de l'information et de la communication dans laquelle l'informatique a pris une ampleur considérable. La capacité à rechercher, traiter et critiquer les informations s'avère essentielle aujourd'hui pour être en mesure de trier une multitude d'informations dont la qualité de contenue est variable.

nouveau. L'intérêt d'un tel modèle réside dans une organisation différente. F. Morandi pense qu'« il ne s'agit pas de se centrer sur l'élève mais sur le système "apprenant" dans l'unité pédagogique »[525]. L'autonomie est une forme pédagogique qui consiste à « apprendre à être autonome en apprenant de manière autonome »[526]. Ces pédagogies de l'autonomie s'apparentent à des pédagogies actives qui consistent à faire réaliser différentes tâches à l'élève. Les méthodes de pédagogies actives à l'instar du *Learning by doing* développé par le philosophe John Dewey[527] qui prône une perspective pragmatique fondée sur l'expérience, ont ainsi pris le pas sur les méthodes transmissives. L'approche actionnelle incite l'apprenant à mobiliser des ressources, des connaissances, à construire un raisonnement logique pour résoudre un problème concret. L'élève doit aussi être capable de s'autoévaluer. Il devient ainsi acteur de son savoir et de son apprentissage. L'enseignant, pédagogue, est là pour accompagner l'apprenant dans son activité, son cheminement et ses réflexions. L'apprenant doit développer et acquérir des compétences bien ciblées qui lui serviront pour l'exercice d'un métier. En ce sens, la compétence peut être définie comme une « organisation dynamique de l'activité mobilisée et régulée par un sujet pour faire face à une tâche donnée dans une situation déterminée »[528]. F. Morandi explique que la pédagogie est alors comprise comme « situation naturelle d'action, d'un faire et d'un faire faire, travail actif ». L'apprenant doit ainsi s'approprier un savoir plutôt que de le recevoir de manière passive[529].

§ 3. Professionnalisation de l'enseignement

La professionnalisation de l'enseignement à l'université nécessite une nouvelle conception de la pédagogie vers plus d'autonomie générée par l'« approche par compétences »[530] (APC), en vogue dans tous les milieux professionnels actuellement. L'apprenant doit aujourd'hui disposer d'un portefeuille de compétences valorisées par les employeurs dans les entreprises. L'objectif est de former les individus à être autonomes dans la réalisation des tâches, à prendre des initiatives, à s'adapter, à évoluer dans leurs fonctions, et le cas échéant à changer de métier plusieurs fois au cours de leur carrière professionnelle. L'influence des pratiques

525 Franc Morandi, *Introduction à la pédagogie*, Paris, Armand Colin, 2006, p. 99.
526 *Ibid.*, p. 76.
527 *Ibid*., p. 55.
528 Christian Chauvigné, Jean-Claude Coulet, « L'approche par compétences : un nouveau paradigme pour la pédagogie universitaire ? », *op. cit.*, p. 24.
529 « Les capacités d'acquérir, d'utiliser et de créer un savoir nouveau deviennent désormais aussi importantes que le savoir acquis » ; cf. Britt-Mary Barth, *Le Savoir en construction*, Paris, Retz, 1993, citée in : Franc Morandi, *Introduction à la pédagogie, op. cit.,* p. 77.
530 Christian Chauvigné, Jean-Claude Coulet, « L'approche par compétences : un nouveau paradigme pour la pédagogie universitaire ? », *op. cit.*

américaines est forte. L'APC est apparue dans les années 1970 en Amérique du Nord tout d'abord dans le cadre de l'enseignement professionnel. Elle s'est généralisée ensuite à tous les secteurs de l'éducation. Elle est née d'une volonté de faire contribuer l'enseignement supérieur au développement économique et social – sujet qui porte à controverse dans les universités françaises actuellement – ainsi que d'une volonté de développer des théories cognitives qui s'intéressent au « traitement de l'information opéré par le sujet dans la conduite de son activité » et qui ont succédé à la vision mécaniste de la conception behavioriste à laquelle la pédagogie par objectifs se rattachait, synonyme de comportements observables à atteindre et de performances mesurables. Ainsi, il ne s'agit plus de « faire produire des comportements reproductibles, mais de développer des dispositions à générer des conduites adaptées face à des situations diverses et changeantes »[531]. Avec ce modèle, l'évaluation passe par des épreuves de type « résolution de problèmes » dont l'intérêt ne consiste pas à trouver la solution, mais une solution viable. Il s'agit d'évaluer des compétences par la mise en œuvre d'un « apprentissage par résolution de problèmes » ou « *problem-based learning* » développé dans les années 1970[532]. Ainsi, le modèle de l'évaluation des connaissances, connu sous le nom d' « évaluation normative » ou « évaluation sommative », est petit à petit remplacé par une « évaluation formative ».

Les formes d'alternance entre l'université et le monde professionnel sont la réponse à cette volonté de « rendre fonctionnelle la relation entre savoirs académiques et pratiques professionnelles », cadrant avec le modèle de l'APC. Pour une véritable adéquation entre ces savoirs et pratiques et leur intégration, il est nécessaire que l'étudiant réalise des « missions authentiques, définies à partir d'une réelle problématique professionnelle », correspondant à des situations où il devra mobiliser ses acquis académiques pour répondre à des types de problèmes auxquels il est censé avoir été formé pour pouvoir réagir efficacement. Le stage est ici synonyme de « pratique professionnelle délibérément orientée par l'opérationnalisation de modèles universitaires »[533] et non plus d'un lieu où l'acquisition de savoir-faire se juxtapose au savoir académique. Ce dispositif suppose un rapprochement entre l'université et les professionnels, à l'instar du modèle allemand où les formes d'alternance sont valorisées par le système éducatif.

531 *Ibid*.
532 *Ibid*., pp. 16, 20.
533 Jean-Claude Coulet, « La notion de compétence : un modèle pour décrire, évaluer et développer les compétences », *Le travail humain*, Paris, PUF, janvier 2011 –Vol. 74, pp. 19-20.

§ 4. Réforme des systèmes universitaires européens : objectif compétition et performance

Ces nouvelles logiques s'inscrivent dans un mouvement de réformes favorables à la mise en concurrence des universités. L'OCDE, l'UNESCO et les États engagés dans le processus de Bologne[534] commencé en 1999 ont soutenu de nouvelles politiques éducatives pour rendre les universités compétitives et harmoniser l'architecture de l'enseignement supérieur et les compétences des étudiants au niveau européen avant 2010. Il s'est agi principalement de la mise en place de deux cycles[535] universitaires (trois en France : la licence, le master et le doctorat – LMD) favorisant la lisibilité, la comparaison et la reconnaissance des diplômes à l'échelle européenne. Mais il était aussi question de renforcer la mobilité des étudiants, mesure facilitée par l'instauration de points ou crédits ECTS (*European Credit Transfer System*), et d'évaluer la qualité de la formation délivrée par les universités. Les changements induits par cette réforme présentent des effets perçus par certains comme indésirables tels que la transformation de la gestion du temps des études en Allemagne. Les étudiants allemands disposent aujourd'hui d'une liberté réduite dans l'organisation de leurs études. L'introduction de cette réforme en Allemagne a eu pour conséquence une compression de la durée des études, ce qui, selon les réfractaires à cette nouvelle conception du rapport au savoir, va à l'encontre de l'esprit même de l'université. Selon le CIDAL (Centre d'Information et de Documentation de l'Ambassade de la République fédérale d'Allemagne), une autre « grande mutation récente de l'université a consisté à mettre davantage l'accent sur la compétition et la performance. Le changement est passé par l'instauration de droits d'inscription et de tests de sélection, par la création d'écoles supérieures privées et par le renforcement de partenariats stratégiques entre les universités et des instituts de recherche extra-universitaires. Les pouvoirs publics ont fait de l'excellence le nouveau credo de l'université allemande. Ils lui en ont donné les moyens en lançant, en 2004, une "initiative pour l'excellence". Celle-ci permet de consacrer 1,9 milliard d'euros sur cinq ans pour soutenir le développement d'établissements d'"élite" (université d'élite, écoles doctorales et pôles d'excellence), dûment sélectionnés par un jury indépendant. L'initiative vise à attirer en Allemagne les esprits les plus brillants pour rester en pointe dans la compétition internationale de plus en plus rude qui caractérise l'univers de la recherche. Elle a, d'ores et déjà, fait naître une [...] émulation entre les universités de toute l'Allemagne. Ces dernières années, ont régulièrement figuré parmi les

534 *Ibid*., pp. 15-28.

535 À l'origine, il était question de mettre en place un système universitaire divisé en deux cycles (licence/bachelor et masters), accompagné ou non d'un doctorat. Ce système est calqué sur le système US-américain.

universités d'élite, les universités de Munich, l'université technique de Karlsruhe et d'Aix-la-Chapelle ainsi que les universités de Constance, Göttingen, Heidelberg et l'Université libre de Berlin »[536]. Les changements qu'impliquent ces nouvelles logiques et réformes dans la sphère éducative en Europe sont visibles dans le cas de l'Allemagne sous forme de mélange des systèmes américain (*Brain Drain*) et français (classement des universités). On observe ainsi une hybridation des logiques universitaires européennes, construite à partir d'influences américaines.

536 CIDAL – Centre d'Information et de Documentation de l'Ambassade de la République fédérale d'Allemagne –, « Le système éducatif en Allemagne, Du jardin d'enfants à l'université », édition 2009-2010, p. 10.

Section II. Changements de logiques dans l'entreprise : injonction à l'autonomie et performance

§ 1. Rapport à l'autorité et prise en charge personnelle

Les nouvelles conceptions de la pédagogie vers plus d'autonomie dans le monde éducatif ont transformé le rapport à l'autorité dans les entreprises en France et en Allemagne. L'entreprise mise aujourd'hui sur le « développement personnel », tendance issue des États-Unis, qui appartient au domaine de la gestion des carrières. Il s'agit pour les personnels des entreprises de détenir un « portefeuille de compétences ». On demande ainsi au salarié d'identifier ses besoins en formation et de rechercher activement la meilleure façon d'y répondre. Il doit opérer lui-même une sélection des formations susceptibles de lui faire acquérir ou de l'amener à améliorer des compétences ciblées. Un directeur français interrogé dans les locaux de la filiale de Total à Berlin a évoqué la nécessité de « demander de la formation »[537]. Cette demande nécessite au préalable une recherche de l'information et une évaluation de ses atouts et points faibles de la part du salarié et ainsi une prise en charge personnelle de sa propre évolution professionnelle.

Aux États-Unis, il est d'usage de changer fréquemment d'employeur. Pour rester compétitif sur le marché de l'emploi, il faut faire état d'un certain nombre de compétences[538] acquises dans différents contextes et environnements. Le salarié doit être en mesure de faire lui-même état de ses atouts et de ses faiblesses qu'il vendra sous forme de compétences acquises, à acquérir ou à améliorer à chaque nouvel employeur. Ce mode de fonctionnement amène le salarié américain à gérer sa carrière professionnelle de manière autonome. Jusqu'ici, le système éducatif français ne formait pas les jeunes français à être autonomes dans l'élaboration de leur parcours et la construction de leur savoir[539]. Habitués à faire allégeance à une figure représentant l'autorité et ainsi à se plier aux décisions d'une personne incarnant cette figure (professeur ou supérieur hiérarchique), ils présentent certaines difficultés face à la gestion autonome de leur carrière. En France, la « participation à des séminaires sert davantage à confirmer un potentiel qu'à le développer. Aux yeux des dirigeants, être

537 Entretien 1.
538 Susan Schneider, Jean-Louis Barsoux, *Management interculturel, op. cit*., p. 165.
539 En France, les emplois du temps sont organisés pas l'administration qui les communique aux étudiants en début d'année.

considéré comme détenteur d'un grand potentiel est le critère numéro un de réussite »[540]. La citation suivante est tirée d'un entretien qui a été réalisé auprès d'un Français travaillant chez Apple Europe dans le groupe Apple Computer : « Le principe est de se prendre en main, c'est de l'auto-assistance poussée à l'extrême. Moi, si personne ne me dit que je deviendrai un crack en marketing, en ventes ou en finances en assistant à tel cours, je ne sais pas lequel choisir »[541]. Les propos suivants, extraits d'un entretien effectué auprès d'une Allemande, chef de service interrogée dans les locaux du groupe Total à Berlin, font écho aux propos précédents : « Chez nous [Total], nous avons également un cours pour les gens qui ont du potentiel. Ils font alors l'objet d'une nomination »[542].

Un manque d'intérêt porté aux formations délivrées par Total a été constaté lors de l'analyse des entretiens effectués auprès des managers du groupe. Certains jugeaient le panel de formations trop important. Le choix d'une formation s'avérait ainsi difficile. Une autre raison a été mentionnée : le manque de temps. Enfin, les formations ne s'adressaient pas à tous les personnels, témoignant d'une certaine inégalité entre les personnels concernant le droit à la formation. L'extrait suivant en témoigne : « Je trouve que les programmes de formation chez Total sont très bons. La seule chose qu'on pourrait objecter, c'est que les formations sont très orientées vers un *middle management* et les carrières sont peut-être un peu négligées pour les non cadres »[543]. Selon ce manager, les cadres chez Total sont favorisés par rapport aux non cadres.

Chaque personnel a droit à un nombre déterminé d'heures de formation[544]. Les formations n'étant pas gratuites, elles ne sont pas destinées à tous les personnels de l'entreprise. Les publics à qui elles s'adressent sont sélectionnés à partir de critères comme la catégorie socioprofessionnelle. Camille Dorival, économiste, explique que la « formation va aux mieux formés » et s'adresse aux salariés les plus qualifiés et aux plus diplômés[545]. Une loi récente sur la formation[546] a été conçue pour corriger ces inégalités. Les esprits sont toutefois sceptiques quant à son efficacité. Jean-Marie Luttringer et Jean-Pierre Willems, spécialistes de la question, pensent que le « droit individuel à la formation (DIF) aurait dû être le pivot de

540 André Laurent, « The cross-cultural puzzle of international human resource management », *Human Resource Management*, 1986, p. 97.

541 Paul Evans, Apple Computer, INSEAD case, 24 ; cf. Susan Schneider, Jean-Louis Barsoux, *Management interculturel*, *op. cit.,* p. 165.

542 Entretien 12 : « Wir haben auch bei uns so ein Kolleg für Leute, die Potential haben, die werden dann benannt ».

543 Entretien 23.

544 Entretien 28.

545 Camille Dorival, « Pourquoi la formation va aux mieux formés », *Alternatives économiques*, n° 288, février 2010, pp. 38-41.

546 Il s'agit de la « loi du 24 novembre 2009 relative à l'orientation et à la formation professionnelle tout au long de la vie », *Droit social*, avril 2009 ; cf. « Une réforme pour pas grand-chose », *Alternatives économiques*, n° 291, mai 2010, p. 61.

cette réforme, en permettant à chacun d'acquérir des droits à la formation attachés à sa personne quels que soient ses aléas professionnels, ce qui ouvrait la possibilité d'une formation pour les plus précaires. Mais le DIF continue de ne bénéficier que d'une "transférabilité" très réduite et compliquée pour le salarié concerné »[547]. Isabelle Cartier, directrice formation et qualité de la fédération Coorace[548], explique que la « loi est encore largement insuffisante pour favoriser une réelle démocratisation de l'accès à la formation » et pense qu'entre autres mesures l'on devrait « mieux adapter l'offre de formation aux salariés maîtrisant moins les savoirs de base, en diversifiant les supports de formation [car ces derniers,] très basés sur l'écrit et trop abstraits [, sont] difficilement accessibles aux salariés les moins qualifiés »[549].

La valorisation par le groupe de l'acquisition de nouvelles compétences dans une logique auto-formative, de prise en charge et de développement personnels par le biais de formations, apparaît ici comme une contradiction. En effet, le temps manque aux personnels pour se former, d'une part en raison d'une réduction des effectifs, mais d'autre part aussi parce qu'il existe un quota d'heures déterminé qui ne peut être dépassé pour des raisons de budget. En outre, les formations sont réservées à une certaine catégorie de personnels, les cadres. Ainsi, tout le monde ne peut pas en bénéficier de manière véritablement égalitaire.

§ 2. L'individu contemporain oppressé

Les logiques actuelles issues des États-Unis s'expriment à travers des pratiques managériales au sein des entreprises et participent de la sorte à la naissance d'une nouvelle manière de diriger. Il s'agit d'appliquer les principes du management participatif. Aujourd'hui, « on n'ordonne plus, on conseille. On ne prescrit plus, on invite à exécuter "sans vous commander". On ne contrôle plus, on évalue ». Sous couvert d'une certaine liberté octroyée aux personnels dans les entreprises, le modèle du management participatif tel qu'il y est appliqué consiste en vérité à amener les gens à choisir d'eux-mêmes ce que le groupe voudrait qu'ils choisissent[550]. L´individu contemporain est dit autonome et responsable. Mais cette injonction à l'autonomie a pour envers le monde des souffrances. Pour le sociologue Alain

547 *Ibid*.

548 Coorace est une fédération au service de l'emploi, de l'insertion et du développement de territoires solidaires. URL : http://www.coorace.org/2707/le-coorace-cest.html.

549 Camille Dorival, « Pourquoi la formation va aux mieux formés », *op. cit*., p.41.

550 Jean Vannereau, « Pour comprendre la contradiction entre les discours et les pratiques de management », *Carriérologie*, volume 9, n° 3 et 4, 2004, pp. 579-594.

Ehrenberg, la référence à l'autonomie constitue une norme sociale nouvelle qui peut se laisser appréhender dans le monde de l'entreprise. Être autonome permet de mieux réaliser les normes dans lesquelles l'individu est pris lui-même. La réalisation de soi apparaît ainsi comme une cheville ouvrière de cette réalisation des normes. Plus on est autonome et plus on est libre. Mais cette liberté a des revers. Au lieu de conduire au sabotage, l'autonomie conduit aujourd'hui à un excès de performance[551]. Le sociologue François Dubet compare la société des « Temps modernes », en prenant l'exemple du film de Charlie Chaplin, avec la société actuelle. Il explique qu´avant, l´individu était emboîté et que son grand problème était la névrose car il était écrasé par la société. Alors qu´aujourd´hui, l'individu est fatigué par sa liberté qui le mène à la dépression. Il est confronté à une crise des motivations, il doit chercher en lui-même pour se motiver[552]. C'est la raison pour laquelle le *coaching* est très prisé à l'heure actuelle dans les entreprises mais aussi en dehors de la sphère professionnelle car il constitue un support sur lequel l'individu peut s'appuyer pour l'aider à se motiver et à organiser sa vie. C'est un moyen qui lui permet d'externaliser la charge de stress accumulé au travail. La difficulté à laquelle les individus sont aujourd'hui confrontés dans les entreprises est l'obligation d'atteindre des objectifs dont l'échec les rend seuls responsables. Ce sentiment d'échec entraîne avec lui celui de la culpabilité et amène l'individu à douter de lui-même et de ses compétences. C'est cette perméabilité entre la personne et le rôle qu'elle endosse dans la sphère professionnelle qui est facteur de troubles psychologiques chez les salariés.

Le sociologue Jean-Pierre Le Goff parle de « barbarie douce »[553] pour décrire les conséquences de cette modernisation actuelle dont le processus a commencé dans les années 1980 et qui est aveugle sur les rapports sociaux dans l'entreprise et à l'école. L'importance d'enrichir son portefeuille de compétences dans le cadre de formations délivrées par le groupe Total alors que le nombre d'heure de formation reste limité et que le droit à certaines formations est restreint est particulièrement révélateur d'une « société malade de la gestion »[554]. Il s'agit d'injonctions paradoxales ou double-contraintes qui ont pour effet de déstabiliser les personnels qui ne savent plus comment se comporter. La personne concernée est ainsi livrée à elle-même et se retrouve dans l'impossibilité de satisfaire aux exigences du groupe. On ne peut ainsi parler d'une réelle autonomie puisque les personnels en entreprise travaillent constamment "en équipe". L'utilisation de la technique de l'« eu-

551 Alain Ehrenberg est l'auteur de trois livres sur l'individualisme : *Le Culte de la performance,* Paris, Calmann-Lévy, 1991 ; *L'Individu incertain*, Paris, Hachette, 1995 ; *La Fatigue d'être soi : Dépression et société*, Paris, Odile Jacob, 1998.

552 François Dubet, Guillaume Leblanc, Conférence sur « L'individu contemporain », Maison de l'Archéologie, Université de Bordeaux, 3 février 2010.

553 Jean-Pierre Le Goff, *La Barbarie douce*, Paris, Éditions La Découverte, 1990.

554 Vincent de Gaulejac, *La société malade de la gestion : Idéologie gestionnaire, pouvoir managérial et harcèlement social*, Paris, Éditions du Seuil, 2005.

phémisation », qui consiste à adoucir une réalité trop brutale par des formules mélioratives[555], illustre les contradictions intrinsèques au monde de l'entreprise actuellement. Le salarié est ainsi livré à une forte pression qui s'exprime par des actes de violence qu'il retourne contre lui-même, pouvant le mener dans les cas les plus graves jusqu'au suicide.

555 L'expression « faire preuve de courage managérial » utilisée à maintes reprises par les managers interrogés chez Total est une expression méliorative qui signifie pour un supérieur hiérarchique avoir le courage de dire leurs quatre vérités à ses subordonnés et de les licencier.

Section III. Réception et appropriation des pratiques managériales américaines dans l'entreprise en France et en Allemagne

§ 1. Mutations dans l'entreprise des deux côtés du Rhin

Le « management de transition » est une pratique courante à laquelle les groupes anglo-saxons comme Apple, Coca Cola ou Yahoo ! ont recours. D'après le Président de l'Association française du Management de Transition (AFMDT), il s'agit d'une « prestation de service durant laquelle un manager, seul ou avec une équipe, prend en urgence la tête d'une société pour la redresser ou la faire évoluer. Ce cadre dirigeant intervient pour une durée limitée, en moyenne huit mois »[556]. Le management de transition est arrivé en France il y a une vingtaine d'années. L'idée est de faciliter l'intégration de nouveaux modèles dans les entreprises. Ces missions de courte durée participent de la tendance actuelle à une contractualisation des emplois en France et en Europe qui touche tant le secteur privé que public. Les transferts de pratiques et méthodes d'une culture vers une autre s'accompagnent souvent d'effets pervers. Ces transferts de modèles de management s'inscrivent dans la problématique du management interculturel. France-Télécom-Orange[557], parmi d'autres entreprises françaises, a rencontré des difficultés avec la nouvelle politique de l'entreprise induite par les changements qu'a entraîné sa privatisation. Des entreprises comme France-Télécom-Orange ont dû évoluer très vite et passer d'une situation de monopole sur le marché français à une logique de travail avec des capitaux privés où prime la recherche de dividendes par les actionnaires. En Allemagne, la poste et la Deutsche Telekom ont également subi ces changements. Toutefois et comme le fait remarquer ARTE Journal, « aucun employé de ces entreprises n'a mis fin à ses jours »[558]. La privatisation des entreprises d'État en Allemagne s'est faite beaucoup plus tôt qu'en France et les logiques de fonctionnement des entreprises sont différentes. Ainsi, il existe en Allemagne plus de dialogue entre les salariés et les dirigeants. En France, le dialogue social est peu développé et le principe de cogestion n'existe pas. Les salariés ne sont pas associés aux décisions comme peuvent l'être les salariés allemands. Les carrières s'effectuent différemment dans ces deux pays. Les dirigeants allemands ont exercé diverses fonctions dans l'entreprise avant d'atteindre un poste de

556 Propos recueillis par Sandrine Chauvin, « Le management de transition permet aux cadres dirigeants de rebondir », capital.fr, 20.09.2011. URL : http://www.capital.fr/carriere-management/interviews/le-management-de-transition-permet-aux-cadres-dirigeants-de-rebondir-628092.

557 Présente à l'étranger et notamment en Pologne, en Jordanie, au Sénégal, elle emploie 80 000 personnes à l'étranger, soit la moitié de son effectif total qui s'élève à 167 000 personnes.

558 Interview avec Christoph Barmeyer, « Stress au travail », ARTE Journal, 05.03.2010. URL : http://www.arte.tv/fr/Comprendre-le-monde/arte-journal/NAV__stress/3099334,CmC=3099332.html

direction, contrairement aux Français qui accèdent très vite à des postes à responsabilité sans connaître l'entreprise dont ils prennent la direction. Ainsi, ils sont moins proches des collaborateurs de l'entreprise, n'ayant pas été confrontés aux problèmes rencontrés au quotidien par ces derniers – « ils ne connaissent rien de la base » – et cela rend le « dialogue avec leurs subordonnés extrêmement difficile »[559]. Par conséquent, la collaboration avec les instances intermédiaires pose problème, ce qui n'est pas le cas en Allemagne. C. Barmeyer explique que les « nouvelles méthodes de travail ne laissent que peu de temps pour le contact humain. Dans les entreprises françaises, la hiérarchie a toujours été forte. Mais jusqu'ici elle était compensée, d'une certaine manière, par les relations humaines entre les employés et leurs supérieurs. On se retrouvait à la machine à café pour bavarder, par exemple. Mais quand les relations humaines sont négligées, les salariés finissent par se sentir oppressés »[560]. La plus forte distinction faite par les Allemands entre temps de loisir et temps de travail – si on les compare à leurs voisins français – rend cette rationalisation des relations interpersonnelles sur le lieu de travail ainsi que l'accélération qui caractérise nos sociétés modernes[561] moins problématique au niveau des contacts humains. Force est de constater que les Français présentent plus de difficultés face à l'introduction des nouvelles logiques qui nous viennent des États-Unis que leurs voisins d'outre-Rhin. Ainsi, les entreprises françaises rencontrent plus de difficultés à s'adapter à des environnements changeants que les entreprises allemandes, contrairement à ce que postulait l'anthropologue G. Hofstede qui associait aux entreprises françaises un style managérial paternaliste qui se caractérise selon lui par une facilité d'adaptation aux aléas de l'environnement. L'exemple de France-Télécom-Orange est particulièrement significatif concernant les effets indésirables générés par les mutations engendrées à leur tour par les nouvelles techniques de management. Ces conséquences négatives sont visibles au niveau de la gestion du personnel et des problèmes de santé au travail.

559 *Ibid*.
560 *Ibid*.
561 Hartmut Rosa, *L'accélération*, Paris, Éditions La Découverte, 2010.

§ 2. Techniques de management et stress au travail : sortir de l'exception française

Dans une enquête récente traitant de l'« insatisfaction au travail »[562], l'économiste Étienne Wasmer, spécialiste des questions du stress au travail, explique les causes d'un stress qui s'avère plus présent dans les entreprises françaises qu'ailleurs[563]. La France est « championne du monde du stress au travail ». Ces problèmes de stress et d'insatisfaction au travail sont une exception française. Les personnes sont attachées à leur emploi et à leur entreprise mais se disent stressées, le stress ayant selon les personnes interrogées une influence sur leur santé. Les causes relèvent d'un management orienté vers des indicateurs chiffrés, le remplissage des tableaux excel, des objectifs quantitatifs et ainsi d'un management qui néglige la qualité du travail et les relations de travail. Le manager, dont le travail est de gérer des équipes, est lui-même en situation de stress du fait qu'il existe toute une chaîne de supérieurs hiérarchiques positionnés au-dessus de lui à qui il doit rendre compte et à laquelle s'ajoutent ces indicateurs chiffrés.

Les entreprises françaises sont performantes, mais la rentabilité a des conséquences en termes de stress. Les chiffres du stress sont plus élevés dans les petites entreprises et dans les grandes entreprises. Pour les petites entreprises, cela est dû à un déficit de représentation syndicale qui explique pourquoi les salariés se sentent moins protégés et moins en sécurité. Dans les grandes entreprises, la première chose, c'est la pression du chiffre qui est très forte et qui constitue une technique de management très répandue et connue pour être génératrice de stress. La deuxième, c'est le contexte macroéconomique qui fait que le code du travail ne protège pas efficacement les salariés en particulier parce qu'il ralentit les mobilités. Cette protection des salariés par le code du travail qui tente de prévenir les licenciements est mauvaise car moins les entreprises créent d'emplois et moins il y a de rotation sur le marché du travail. Cette moindre rotation s'accompagne alors d'une moindre mobilité, ce qui a pour effet de cristalliser les situations d'insatisfaction au travail. Ainsi, les solutions pour sortir de ces situations d'insatisfaction génératrices de stress au travail sont de favoriser les mobilités d'une part (les salariés qui veulent partir doivent pouvoir le faire) et de miser sur la formation professionnelle d'autre part. Dans les secteurs à reconversion où les perspectives sont très négatives, il faut aider les salariés à « remettre le pied à l'étrier » dans un autre secteur. Il faut alors introduire une formation professionnelle qui, bien en amont, anticipe les restructurations pour permettre aux salariés qui veulent se reformer dans d'autres secteurs de pouvoir le faire. Cela nécessite alors un accompagnement financier pour que ces salariés puissent retrouver un

562 Étienne Wasmer, *L'insatisfaction au travail, sortir de l'exception française*, Paris, Institut Montaigne, 2012.
563 Philippe Duport, interview d'Étienne Wasmer, « Le stress au travail », Franceinfo.com, 15.06.2012.

emploi ailleurs. Il est important de miser fortement sur la formation professionnelle.

Ces problèmes d'insatisfaction et de stress au travail constituent une exception française du fait de l'introduction des trente-cinq heures qui se traduisent par une même quantité de travail effectuée en moins de temps, rendant l'effort fourni plus intense, mais aussi du fait d'un code du travail qui insiste actuellement beaucoup sur la relation formelle au travail. Dans certaines situations, cette réglementation est très protectrice, mais dans d'autres, elle génère des conflits. Pour l'économiste, « on a perdu du bon sens avec un droit du travail très régulateur, qui en même temps insiste beaucoup sur les aspects formels des relations. Or, le bon sens est primordial dans les relations de travail, chose qui a disparu ». Par conséquent, favoriser les mobilités et miser sur la formation professionnelle permettrait de « sortir de l'exception française »[564].

Les transferts de modèles managériaux d'une entreprise à une autre ou d'un pays à un autre génèrent des transformations dans les entreprises. Ces transformations, induites par les nouvelles logiques et techniques de management, ont des répercussions différentes en France et en Allemagne. Les entreprises allemandes s'adaptent plus facilement au contexte de mutation économique actuel que les entreprises françaises et ce, contrairement à ce que G. Hofstede a démontré en associant à l'Allemagne un style managérial par la fonction, s'adaptant mal aux environnements changeants. Les résultats des entreprises françaises sont atteints au détriment de la qualité de vie et de la santé des personnels au travail. Les modèles managériaux font ainsi l'objet d'une appropriation différente en France et en Allemagne. L'étude de cas du groupe pétrolier français Total est révélatrice des changements de pratiques et de la transformation des styles de management français et allemand.

564 Étienne Wasmer, *L'insatisfaction au travail, sortir de l'exception française, op. cit.*

« En France, l'improvisation, le goût de la transversalité, des raccourcis et la singularisation de l'individu sont plus présents. Nos expériences de conseil nous ont appris que chaque pays essayait en permanence de s'adapter. Nous n'ignorons pas les énormes changements introduits récemment en Allemagne: fraktale Fabrik (usine fractale[565]) ou Teamorganisation (organisation par teams), management par projets, etc. qui visent à "casser les petites boîtes" et à mieux articuler les tâches entre elles. Les entreprises françaises insistent de plus en plus sur le respect strict des procédures, encouragées en cela par tous les systèmes d'organisation et de qualité (Kaizen, ISO, etc.). Il serait donc naïf de penser que les orientations culturelles françaises et allemandes repérables dans les organisations ont un caractère systématique et définitif. Mais s'imaginer néanmoins que les différences s'estompent comme par magie, sous prétexte que l'on introduit telle ou telle méthode prétendument universelle, est illusoire »[566]. Le problème doit être ainsi appréhendé en termes d'appropriation différenciée des pratiques américaines par les entreprises françaises et allemandes, calquer un modèle managérial sur un autre étant générateur de dissonances culturelles.

565 « Un objet répond à une architecture fractale quand il présente des détails similaires quelle qu'en soit l'échelle à laquelle on l'observe, grande ou petite. Dans la nature, la fougère ou l'arbre avec leur système de ramification et de branchage présentent une telle structure » ; cf. Hassan Meddah, « Les fractales optimisent la géométrie des antennes », L'Usine Nouvelle, 25.03.2007. URL : http://www.usinenouvelle.com/article/les-fractales-optimisent-la-geometrie-des-antennes.N17352

566 Jacques Pateau, *Une étrange alchimie, op. cit.,* pp. 72-73.

Section I. Changements

La *Total Attitude* fait partie intégrante de la culture d'entreprise du groupe Total. Elle comprend quatre valeurs : l'écoute, l'audace, la solidarité et la transversalité. Il s'agit de dimensions comportementales qui ont été introduites par le dernier PDG de Total[567] et traduites dans les différentes langues des filiales du groupe[568]. Il est laissé aux managers une certaine liberté d'interprétation quant à ces valeurs qu'ils appliquent en fonction de ce qu'ils associent à un comportement audacieux, solidaire, etc. Chez Total, la tendance est à un management plus libéral qui s'accompagne d'une nouvelle conception de la relation l'autre. La *Total Attitude* et les valeurs qu'elle véhicule y participent.

§ 1. Des pratiques managériales plus libérales

Les théories socio-organisationnelles et les discours des managers laissent à penser que le style de management participatif s'est aujourd'hui substitué au style de management autoritaire surtout présent dans les entreprises françaises. Les erreurs sont autorisées et appréhendées de manière constructive dans l'objectif de progresser ; l'écoute et la reconnaissance du travail fourni par le collaborateur passent par le respect de sa fonction et l'acceptation des remarques et critiques émises aussi bien par le chef que par les subordonnés ; l'échange n'est plus unilatéral : le chef n'est plus le seul à communiquer ses remarques au subordonné, cet échange s'effectue désormais dans les deux directions ; on vante les mérites d'une structure hiérarchique aplatie au détriment de la structure pyramidale. Le management participatif est prôné chez Total à travers les valeurs de référence contenues dans la *Total Attitude*. Ainsi, l'écoute, la solidarité et la transversalité mettent fin à un management directif jugé archaïque. L'audace est une valeur à part.

La pratique du *coaching* s'est étendue à la sphère managériale. Le *coach* appartient au départ au domaine du sport et désigne un entraineur sportif. Le manager incarne aujourd'hui le rôle de *coach* auprès de ses collaborateurs. Cette pratique a pour but d'accompagner les collaborateurs dans leur travail. Cette aide revêt alors la forme d'entretiens individuels (annuels au siège de Total à Paris ou semestriels dans la filiale à Berlin) lors desquels le

567 L'actuel PDG de Total est Christophe de Margerie qui occupe ce poste depuis 2007.

568 Écoute (en français), Zuhören (en allemand), *Listening* (en anglais) ; Audace (en français), Wagemut (en allemand), *Boldness* (en anglais) ; Solidarité (en français), Gegenseitige Unterstützung (en allemand), *Mutual support* (en anglais) ; Transversalité (en français), Bereichsübergreifendes Handeln (en allemand), *Cross-functionality* (en anglais).

responsable dresse un bilan (points forts, points faibles, compétences acquises, à acquérir, manquantes, objectifs atteints, en cours, etc.) du travail de ses subordonnés et les conseille. Le *coaching* se pratique également entre collaborateurs de même niveau hiérarchique ou lorsqu'une nouvelle recrue intègre une équipe de travail. Cette nouvelle conception du *coaching* (le *coaching* était pratiqué à l'origine par un tiers issu d'un organisme extérieur à l'entreprise) s'inscrit dans la lignée du management participatif et contribue à renforcer l'esprit de groupe.

A) Abandon du style de management autoritaire

Les deux extraits d'entretiens suivants, conduits auprès de deux managers allemands dont une femme, insistent sur l'obsolescence du management autoritaire. Selon eux, le groupe s'écarte aujourd'hui de ce style de management. Le supérieur hiérarchique a certes des responsabilités mais il n'est pas seul à décider, l'avis des collaborateurs compte : « On parlait à l'instant de l'écoute, on a justement constaté qu'on s'était éloigné – aussi dans le domaine du management – de ce style de direction très autoritaire qui existait autrefois. C'est quelque chose que je ne retrouve plus tellement aujourd'hui chez nos cadres dirigeants français. Cette façon très marquée de dire : "Le patron décide" [en français dans l'entretien]. C'est-à-dire qu'on ne va pas, effectivement, revenir sur les décisions et ces décisions ne sont plus prises par le directeur uniquement, comme à l'époque où il n'existait pas de droit de participation démocratique »[569] .

L'extrait suivant insiste sur le caractère positif de ce changement de conception du management. Des relations de confiance et une certaine tranquillité d'esprit contribuent à l'efficacité des collaborateurs au travail qui ne se sentent pas amoindris ou infantilisés par un supérieur hiérarchique omnipotent. Le manager allemand interrogé distingue toutefois la manière de diriger en France et en Allemagne et associe le style autoritaire aux Français en donnant pour explication une socialisation à l'école plus coercitive où règne la peur de la sanction. À l'inverse, il attribue au système allemand un style de management plus permissif et une plus grande ouverture d'esprit, ce système privilégiant le travail d'équipe et la participation aux décisions. Dans l'ensemble, il a constaté chez Total une évolution vers ce

569 Entretien 2 : « Gerade auch dieses Zuhören, das hat man ja auch fest gestellt – auch im Management –, dass man eben halt weg kommt, auch so ein bisschen vom sehr autoritären Führungsstil, den es auch früher gab. Das ist zum Beispiel auch etwas, das was ich aber jetzt bei unseren französischen Führungskräften auch nicht so spüre, dass man doch sehr stark sagt : "Le patron décide !" Das heißt, dass tatsächlich dann auch Entscheidungen nicht zurück genommen werden, oder dass sie wirklich nur alleine getroffen werden vom Direktor und eigentlich dort keine Mitsprache mehr zu gelassen wird ».

deuxième type de management, plus libéral : « Nous ne sommes plus à une époque où une personne décidait de tout, toute seule, et faisait tout. La capacité à travailler en équipe est importante pour moi. Les cultures managériales ont évolué et pour moi, c'est quelque chose d'absolument positif. J'imagine que c'était encore différent il y a 30, 40 ans. Cela fait déjà plus de 30 ans que je suis dans les affaires et de ce point de vue, j'ai connu certaines structures autoritaires qui aujourd'hui sont différentes. Parfois elles remontent à la surface, cela dépend des personnes. On trouve des personnes qui préfèrent la culture autoritaire et d'autres qui sont beaucoup plus libérales. Mais je pense qu'avec le temps, on a plus évolué dans le sens d'une culture permissive, et je trouve que c'est très positif. Je me suis retrouvé, à plusieurs reprises déjà, en réunion avec des Français. C'est la raison pour laquelle je peux me permettre de dire qu'en France la culture est plutôt autoritaire comparée à celle de l'Allemagne. Ici, on discute plus je pense. Je ne sais pas comment cela se passe à l'école mais je me suis laissé dire que cette manie de cacher les erreurs provenait de la peur de la sanction. Ici, on est beaucoup plus libéral, à l'école aussi. Selon moi, quand on l'applique vraiment, cette culture plus permissive est meilleure car elle est plus productive »[570] .

B) Réduction des distances hiérarchiques

Dans l'extrait suivant, le directeur allemand interrogé dit qu'il existe aujourd'hui plus d'égalité entre les collaborateurs, laquelle est sous-tendue par une distance hiérarchique plus courte. Ce manager est favorable à un système hiérarchique horizontal qui s'oppose aux hiérarchies de type pyramidal qu'il juge obsolète : « Aujourd'hui, les relations sont plus égalitaires. Autrefois on regardait de très haut car c'était l'usage, le directeur donnait les directives d'en haut. Mais aujourd'hui ce n'est plus actuel […]. J'attends de mes collaborateurs qu'ils agissent en chefs d'entreprise, de la même manière qu'ils le font chez eux dans le cadre familial. Ça c'est actuel et je trouve que c'est bien […]. Il faut une certaine dose de hiérarchie, mais je ne suis pas partisan des grandes distances hiérarchiques, c'est-à-

570 Entretien 16 : « Wir sind nicht mehr in der Zeit, wo es darum geht, dass einer alles entscheidet und einer alles alleine macht. Die Teamfähigkeit ist für mich auch wichtig. Die Führungskulturen haben sich auch entwickelt, und das halte ich für durchaus positiv. Ich kann mir vorstellen, dass es vor 30, 40 Jahren noch anders war. Ich bin schon seit über 30 Jahren im Geschäft. Und von daher gesehen habe ich auch noch gewisse autoritäre Strukturen kennen gelernt, die aber heute unterschiedlich sind. Manchmal kommen die immer mal wieder hoch, das hängt mit den Personen zusammen. Sie finden Personen, die mögen halt lieber die autoritäre Kultur und andere Personen, die sind viel offener. Ich denke, dass sich aber in der Zeit das schon mehr zu der offeneren Kultur hin entwickelt hat, was ich sehr positiv finde. Also ich habe auch mit Franzosen schon oft zusammen gesessen, so dass ich in Frankreich schon eher eine autoritäre Kultur sehe als in Deutschland. Hier wird doch mehr diskutiert. Ich weiß nicht, wie es in der Schule ist, aber mir hat man mal gesagt, dass dieses Fehlerverstecken auf die Angst vor Bestrafung zurückzuführen ist. Hier ist man in der Schule auch viel offener. Ich finde es, wenn es richtig gelebt wird, die offenere Kultur besser, weil sie weil sie mehr Produktivität hervorbringt ».

dire un directeur et encore un, encore un, et puis à un moment on a les Indiens, non. Je suis plutôt partisan des hiérarchies plates. Je suis en train de réorganiser un peu la direction. Par exemple, nous avions un chef de service qui ne dirigeait ici que sa petite personne, je veux dire qu'il avait un poste à responsabilité mais non un poste de direction. Je me suis dit : "Doit-il être pour autant chef de service et dois-je avoir ici un niveau hiérarchique supplémentaire ?" C'est-à-dire que le vendeur doit, pour arriver jusqu'à moi, en passer par quatre personnes. Moi je suis pour le *lean management* : des hiérarchies plus plates »[571].

L'extrait suivant est tiré d'un entretien conduit auprès d'une Allemande, manager chez Total. Elle fait la distinction entre le style de management français caractérisé par une structure hiérarchique pyramidale et les styles de management allemand et américain. D'après elle, les Allemands et les Américains ont la même conception du travail porté par le modèle de l'équipe. Les Français, au contraire, ne partagent pas la même conception des relations interpersonnelles : « Chez nous, on est très orienté sur le modèle de l'équipe [à l'américaine]. Je veux dire que les Allemands prennent beaucoup modèle sur les États-Unis et trouvent que cette culture est bonne aussi. Et les Français fonctionnent plutôt d'après un modèle favorisant les niveaux hiérarchiques. On s'en rend compte, c'est assez flagrant »[572].

L'extrait suivant, tiré d'un entretien mené auprès d'un manager allemand, souligne l'évolution du style de management allemand vers le style américain caractérisés tous deux par des structures hiérarchiques plates qui s'opposent au style de management français fondé sur une logique de rangs : « J'ai le sentiment que les entreprises allemandes se dirigent plus vers le modèle américain, c'est-à-dire vers un modèle hiérarchique horizontal. Alors qu'en France, on est vraiment confronté à un sens fort de la hiérarchie, c'est mon sentiment et c'est l'expérience que j'en ai ici. La dernière entreprise pour laquelle je travaillais était allemande. Elle fonctionnait d'après l'ancien modèle hiérarchique, en utilisant des dénominations désuètes telles que chefs de section, chefs de section principale, chefs de sous-section, et là on s'en

571 Entretien 18 : « Heute ist man doch mehr auf Augenhöhe als es früher war. Früher hat man so hoch gekuckt, weil es auch so gelebt wurde, da war der Direktor und hat von oben die Direktiven gegeben, was zu tun ist. Aber es ist heute nicht mehr zeitgemäß [...]. Ich wünsche mir von meinen Mitarbeitern unternehmerisches Handeln, so wie sie es zuhause auch machen. Das ist zeitgemäß, und finde es auch gut […]. Es muss gewisse Hierarchien geben aber ich bin kein Freund hier von großen Hierarchieebenen, also ein Direktor und noch einer, noch einer und dann kommen irgendwann die Indianer. Ich bin eher ein Freund von flachen Hierarchien. Auch da bin ich jetzt z.B. auch dabei, so in der Direktion ein bisschen umzubauen. Da hatten wir einen Leiter hier, der leitete nur sich selbst, in dem Sinne hatte er eine verantwortungsvolle Position aber keine Führungsposition. Da habe ich mir gesagt : "Muss er gleich ein Leiter sein und muss ich da eine zusätzliche Hierarchieebene haben ?" Das heißt der Verkäufer hat dann, bis er zu mir kommt, vier Leute, über die er rübergehen muss, bis er bei mir ist. Also da sage ich auch lean management : die Hierarchien flacher ».

572 Entretien 12 : « Bei uns geht es sehr stark wirklich auch um diese Teams. Deutsche sind auch sehr stark Richtung Amerika oder so orientiert und finden diese Kultur auch gut und Franzosen sind ja doch stärker hierarchisch orientiert, und das merkt man schon ».

éloigne pour se diriger vers des structures plates. Mon sentiment, c'est que les Allemands prennent fortement modèle sur les Américains et comme ils fonctionnent avec des structures plates, on se dirige aussi vers ce type de structures. Mais en France, chez Total, c'est encore autre chose »[573].

Les propos suivants sont extraits d'un entretien mené auprès d'un manager français chargé du développement des carrières dans le service des ressources humaines du groupe Total à Paris. Il évoque un changement de structure organisationnelle chez Total, caractérisé par une réduction du nombre de niveaux hiérarchiques. Le manager souligne le rapprochement du sommet hiérarchique et de la base jusqu'ici séparés par de nombreux niveaux hiérarchiques. Ce rapprochement est le résultat de la suppression de strates hiérarchiques et implique un changement dans les rapports interpersonnels. Selon ce manager, on pouvait autrefois « dénigrer le bout de la ligne », c'est-à-dire les personnels situés au bas de l'échelle hiérarchique. Ainsi, la réduction des lignes hiérarchiques permet de favoriser les contacts entre niveaux hiérarchiques ou, du moins, de réduire les écarts entre supérieurs et subordonnés dans une logique d'écoute, de dialogue, d'entraide et de solidarité, valeurs prônées par la *Total Attitude* : « Le monde du siège social a été éloigné de son terrain pendant des années. La réalité des *business* et de la rentabilité qu'on génère, qui est une rentabilité qui se calcule au centime d'euro, au millième de centime d'euro dans un *business* comme les stations-service, fait qu'aujourd'hui vous avez nécessité de connaître le bout de la ligne que vous pouviez méconnaître et en le méconnaissant ignorer et effectivement dénigrer. Aujourd'hui vous n'en avez plus le droit. On a rapproché les deux mondes et en rapprochant les deux mondes, on a raccourci les chaînes. Prenez une organisation de n'importe quelle entreprise il y a 20 ans, vous aviez des strates hiérarchiques beaucoup plus importantes que vous n'en avez aujourd'hui »[574].

Les nouvelles logiques managériales, sous couvert de rapprocher les niveaux hiérarchiques et de favoriser les échanges entre supérieurs et subordonnés, s'accompagnent d'une réduction des effectifs et la charge de travail répartie alors entre un nombre réduit de collaborateurs s'intensifie. Les changements de logiques vont dans le sens d'un management décrit et perçu comme plus libéral. Ces nouvelles logiques ne se sont toutefois pas substituées au mode de

573 Entretien 29 : « Ich habe so das Gefühl, dass die deutschen Unternehmen mehr ins Amerikanische gehen, also flache Hierarchien, aber in Frankreich ist es so, dass man da wirklich die Hierarchien hat. So vom Gefühl her. Und auch hier von der Erfahrung. Meine letzte ausländische Firma war früher deutsch. Man ist ja auch bei alten Bezeichnungen, wie Abteilungsleitern, Hauptabteilungsleitern, Unterabteilungsleitern, also die Hierarchien und da geht auch weg auf flache Strukturen. Aber das Gefühl habe ich, dass die Deutschen sich sehr viel an den Amerikanern orientieren, weil die flach sind, geht man da auch zu flachen Strukturen. Aber in Frankreich bei Total ist es auch noch ein Bisschen anders ».

574 Entretien 35.

fonctionnement autoritaire, caractéristique du style de management français. Et c'est même l'inverse qui se produit. L'exemple de France-Télécom-Orange en atteste. Les nouvelles pratiques managériales dans les entreprises françaises se résument à des formules prônant l'échange, le dialogue, l'écoute, le travail en équipe, la bonne entente, une communication transparente. Elles ne sont en réalité que le travestissement d'une gestion archaïque des ressources humaines.

C) Droit à l'erreur et transparence

Dans les extraits d'entretiens suivants, les managers évoquent la « culture de l'erreur » (« Fehler-Kultur » en allemand) qui accompagne cette nouvelle conception du management et fait partie intégrante des idées véhiculées par la culture de l'entreprise. Les managers interrogés ont mentionné le droit à l'erreur qui, selon eux, doit en revanche s'accompagner d'une communication transparente, synonyme d'honnêteté vis-à-vis du supérieur hiérarchique, rendue possible par les retours d'informations appelés *feedback* et qui consistent à exprimer ouvertement ce que l'on pense, qu'il s'agisse d'une critique ou d'un compliment afin d'éviter les non-dits et de ne pas occulter des problèmes susceptibles d'entraver la relation de travail et le bon fonctionnement du groupe. Ces managers ont aussi parlé d'une « culture du feedback » (« Feedback-Kultur » en allemand). La « culture du dialogue » (« *Gesprächskultur* » en allemand), évoquée par l'un d'entre eux, y renvoie également. Le mot « culture » est utilisé de manière impropre dans ces expressions et son emploi est abusif. Cette appellation est toutefois intéressante car elle témoigne de l'influence de la culture de l'entreprise sur les discours des managers et ainsi de la diffusion d'un jargon d'entreprise. L'extrait suivant est tiré d'un entretien effectué auprès d'un directeur belge : « On fait tous des erreurs, on fait tous peut-être même des bêtises, mais il faut en parler en toute transparence. Cela veut dire qu'on peut faire des erreurs et que le chef admet aussi qu'il y ait des erreurs qui soient faites plutôt que d'avoir cette culture de la sanction. On accepte l'erreur mais dans le sens d'une communication avec le but de progresser et de s'améliorer. J'ai horreur des gens qui mentent. C'est inacceptable. J'ai aussi horreur des gens qui ne sont pas transparents et qui font du slalom autour du sujet pour arriver à leur but »[575].

Dans l'extrait suivant, le manager allemand interrogé évoque la « culture de l'erreur » et ce qu'elle apporte au groupe : « J'attache beaucoup d'importance au climat de travail, c'est-à-

575 Entretien 8.

dire être autorisé à faire des erreurs et qu'il ressorte de cette culture de l'erreur la meilleure motivation et les meilleurs résultats possibles. La direction doit accepter que des collaborateurs fassent des erreurs parce qu'on apprend de ses erreurs. Dans une structure autoritaire, il est probable que les collaborateurs aient peur de faire des erreurs ou d'admettre qu'ils ont fait une erreur quand c'est le cas. On va plutôt essayer de la cacher. Et ce n'est pas bon. Alors que dans une structure où règne une culture permissive, une culture du dialogue et un style de direction libéral – à commencer par le sommet de notre direction et le fait de se considérer comme une équipe en fait partie –, on est bien plus productif et aussi constructif. En outre, les résultats atteints sont meilleurs »[576].

Les managers allemands interrogés ont insisté sur l'importance d'apprendre des erreurs. Le passage suivant est extrait d'un livre traitant du choc culturel vécu par une Allemande venue s'installer en France. Un passage attire l'attention du lecteur sur la difficulté des Français à admettre leurs erreurs, comportement qui s'oppose radicalement à celui adopté par les Allemands qui apparaissent plus transparents à ce niveau : « Jamais personne [en France] ne reconnaîtrait avoir commis une erreur au travail. C'est exclu, ce serait la fin des haricots, le déshonneur le plus complet. En Allemagne […] c'est considéré comme une qualité, alors que c'est un signe de faiblesse en France. Ici, il ne m'est jamais arrivé d'entendre, comme on peut l'entendre chez nous ou aux USA, qu'on apprend de ses erreurs. Non. C'est une affaire d'honneur que de ne jamais faire d'erreurs […]. C'est pourquoi on va avoir tendance à déformer un peu la vérité et à tourner les choses à son avantage »[577].

Ce passage est représentatif de la « *logique de l'honneur* »[578] qui caractérise le mode de fonctionnement des Français. L'explication donnée par le manager allemand concernant la socialisation des enfants à l'école et la peur de la sanction également évoquée précédemment par le manager belge renvoie à deux types de socialisations distinctes en France et en

576 Entretien 16 : « Das Arbeitsklima ist für mich schon sehr wichtig, dass ich das Gefühl habe, dass ich in dem, was ich tue, dass es erlaubt ist, Fehler zu machen und dass aus dieser Fehlerkultur heraus die beste Motivation entsteht und auch die besten Ergebnisse letzten Endes entstehen. Dann muss das Management auch akzeptieren, dass Mitarbeiter Fehler machen dürfen und dass daraus dann gelernt werden kann. Wenn ich eine autoritäre Struktur habe, dann ist die Wahrscheinlichkeit, dass die Mitarbeiter Angst haben, Fehler zu machen oder wenn sie einen Fehler gemacht haben, es zuzugeben, dass sie einen Fehler gemacht haben. Das heißt, man gibt dann nicht zu, dass man Fehler gemacht hat. Dann versucht man, den irgendwie zu verstecken. Und das finde ich schlecht. Und wenn ich eine offene Kultur habe, eine Gesprächskultur, und einen offenen Führungsstil habe – auch bei unserem Top-Management angefangen, und dazu gehört auch dieses Thema Team, sich als Team anzusehen – dann bin ich auch viel produktiver und dann bin ich auch viel konstruktiver, und dann erreiche ich auch bessere Ergebnisse ».

577 « Niemand würde [in Frankreich] je im Job einen Fehler eingestehen. Aus, Schluss, entehrt, bedeutet das. Im Umgang mit Deutschen [...] das kann durchaus Stärke bedeuten, in Frankreich dagegen ist das ein Zeichen von Schwäche. Hier habe ich nicht wie bei uns oder in den USA gehört : Aus Fehlern lernt man. Nein. Es ist Ehrensache, nie Fehler zu machen [...]. Deshalb wird gern auch die Wahrheit mal etwas verdreht oder positiv für sich selbst ausgelegt ». Notre traduction ; cf. Tanja Kuchenbecker, Le *Fettnapf*, Hamburg, Rowohlt Taschenbuch Verlag, Juli 2011 [2010], pp. 116-117.

578 Philippe d'Iribarne, *La logique de l'honneur, op. cit.*

Allemagne. Le système scolaire allemand (suite aux années de guerre et comme le soulignait G. Untereiner[579]) est plus permissif que le système scolaire français. Ces différents habitus trouvent leur expression en entreprise sous la forme de styles de management bien distincts.

L'extrait suivant est tiré d'un entretien effectué auprès d'un directeur allemand. Il évoque l'importance d'un dialogue ouvert entre supérieurs et subordonnés illustré par la « culture de l'erreur » et la « culture du *feedback* ». Il commence par décrire le travail du manager : « Diriger les collaborateurs, les motiver, les coacher, leur donner des objectifs, leur faire bénéficier d'un *feedback*. C'est vraiment très important de leur dire ce qu'on pense de leur travail, c'est la culture du *feedback*. J'ai commencé à introduire la culture de l'erreur : selon moi, il est très important de parler des erreurs qu'on a faites, qu'on ne les dissimule pas et qu'on discute sur la manière de les éviter. Mais le plus important pour moi, c'est tout d'abord d'en parler. C'est une preuve de confiance et de franchise »[580].

Les collaborateurs allemands de Total présentent moins de difficultés à intégrer les logiques managériales issues des États-Unis du fait d'une certaine connivence existant entre les valeurs et les styles de management américain et allemand (*teamwork* ; *feedback* ; communication directe, franche et explicite ; pragmatisme). Toutefois, ils rencontrent plus de difficultés avec la manière de fonctionner des Français dont les pratiques et usages leur sont singuliers.

L'extrait d'entretien suivant, tiré d'un entretien réalisé auprès d'un chef de service français, illustre sa conception d'une communication transparente. La description qu'il en fait renvoie à une conception très paternaliste des relations. Il se représente en effet le subordonné en train de demander une autorisation à son chef : « Le travail est important, il faut absolument qu'on se sente concerné par ce qu'on fait, qu'on y croit, qu'on mène des projets à bien, qu'on puisse regarder les gens en disant : "On a fait ça et ça a bien marché." Ou au contraire : "On s'est planté, mais pourquoi ?" On a le droit à l'erreur, on a le droit de se louper sur des idées. Et donc j'aimerais avoir des personnes qui osent me dire, et elles ont du mal ici d'ailleurs : "Cet après-midi, j'aimerais partir pour m'occuper de mon gamin." On me le demande quelquefois.

579 « Au sortir de cette expérience douloureuse [il s'agit du national-socialisme], l'autoritarisme fut répudié partout et particulièrement dans les milieux éducatifs. Cela a produit un système de formation non coercitif, d'une tolérance totale, une formation secondaire largement à la carte, sans pression. Chacun choisit son rythme, ce qui fait que pour une même formation il n'est pas rare qu'il faille trois à quatre ans de plus aux Allemands qu'aux Français » ; cf. Gilles Untereiner, *Différences culturelles et management*, Paris, Maxima, 2004, p. 148.

580 Entretien 18 : « Führen von Mitarbeitern, sie motivieren, coachen, Ziele vermitteln, *Feedback* geben, unheimlich wichtig, *Feedback* geben, *Feedback*-Kultur. Dann habe ich begonnen diese Fehler-Kultur einzuführen. Fehler die passiert sind, für mich ist wichtig, dass sie benannt werden, dass sie nicht irgendwie so unter dem Tisch gehalten werden, dass man darüber spricht und dass man sich natürlich auch darüber unterhält, um zu wissen, wie man diese Fehler vermeiden kann. Aber wichtig ist zunächst mal für mich, dass diese Fehler benannt werden. Für mich ist das also unheimlich wichtig, und Vertrauen und Offenheit, dass man es auch benennt ».

Et oui, évidemment il n'y a pas de problème »[581] .

Dans l'extrait suivant, une Française manager chez Total, explique ce qu'elle entend par culture d'entreprise. Il existe selon elle certaines entreprises où l'on pratique le *feedback*, tant du côté des supérieurs hiérarchiques vis-à-vis de leurs collaborateurs que de l'autre, et d'autres qui ne le pratiquent pas. C'est aussi le cas concernant le droit à l'erreur : « Les processus de travail, les habitudes, le mode de relation entre les personnes, confiance ou non confiance, respect ou non respect, culture de l'erreur ou pas culture de l'erreur, culture du *feedback* ou pas culture du *feedback*, le fait qu'on puisse faire des erreurs ou pas, le fait qu'on donne du *feedback* ou pas aux collaborateurs ou à ses chefs, la façon dont on travaille avec sa hiérarchie, je pense que tout cela fait partie de la culture d'entreprise »[582] .

D) Le *coaching* par les cadres

Le supérieur hiérarchique pratique le *coaching*. Il est censé prendre le temps d'accompagner ses collaborateurs dans leur cheminement professionnel et prêter une oreille attentive à leurs problèmes. Cette pratique est illustrée par l'entretien individuel au cours duquel le chef fait état des points forts et faibles de ses subordonnés. Il leur fixe alors des objectifs à atteindre. Le concept du « manager-*coach* », pensé pour réduire la distance interpersonnelle entre supérieur et subordonné, est d'une relative nouveauté, ce qui participe d'un changement de culture managériale. Les deux extraits d'entretiens suivants, conduits auprès de deux managers, un homme (le premier extrait) et une femme (le second extrait), nous éclairent sur cette question : « Nous avons pratiqué le *coaching* pendant trois ans à tous les niveaux, du plus haut niveau hiérarchique jusqu'aux collaborateurs situés au bas de l'échelle. Ça aussi c'était un changement de culture, parce que les gens n'étaient pas du tout habitués à être accompagnés, à décider de manière autonome, à ce qu'on leur demande d'émettre des propositions, parce qu'ils avaient toujours été habitués à ce que la hiérarchie dise ce qu'il fallait faire, puis ça a été plus ou moins appliqué. Aujourd'hui ils y participent activement […]. Le but est de faire du *coaching* une pratique courante. Nous avons persévéré dans cette direction pour que ce *coaching* en tant que tel devienne une sorte de culture, c'est-à-dire une culture du *coaching*. Aujourd'hui, c'est devenu un automatisme qui fonctionne »[583].

581 Entretien 24.

582 Entretien 27.

583 Entretien 18 : « Da haben wir drei Jahre dieses *Coaching* durch alle Ebenen, von der obersten Hierarchie bis zu den Mitarbeitern hin eingeübt. Auch das war ein Kulturwechsel, weil die Leute waren es auf einmal nicht gewohnt, dass sie eine Begleitung hatten, dass sie selbstständig entscheiden konnten, dass sie aufgefordert waren, eigene Vorschläge zu

L'extrait suivant est tiré de l'entretien mené auprès du second manager allemand, une femme : « Le *coaching* devrait toujours être pratiqué par un tiers [...]. Il s'agit du *coaching* classique. Mais ce que nous, le groupe, mettons derrière l'appellation de *coaching* par les cadres-dirigeants, c'est que le cadre-dirigeant ou le supérieur hiérarchique s'occupe lui-même du collaborateur, qu'il analyse son potentiel et qu'il cerne ses points forts et faiblesses et sache comment le faire progresser pour avoir à disposition quelqu'un de très compétent dans son domaine, mais qu'il sache aussi comment son collaborateur peut arriver à surmonter ses faiblesses personnelles et à se perfectionner. Et nous le faisons à travers les entretiens d'évaluation individuels au cours desquels on juge de la qualité du travail du collaborateur et on lui donne du *feedback*. Ici, dans la filiale, l'entretien individuel a lieu deux fois par an […]. Il s'agit véritablement d'un dispositif de soutien pour les collaborateurs. On le propose par exemple pour les nouveaux cadres-dirigeants qui ont un nouveau statut et n'ont encore jamais occupé de poste de cadre-dirigeant […]. Cela fait bien quinze ans que le *coaching* classique existe […]. En revanche, le *coaching* pratiqué par les cadres-dirigeants a été redéfini cela va faire maintenant environ deux, trois ans »[584].

La pratique du « manager-*coach* » donne l'illusion d'un style de management novateur, libéral et participatif. En réalité, elle favorise l'introduction d'un management par objectifs qui consiste à contrôler les collaborateurs régulièrement par le biais d'entretiens individuels. Il s'agit en réalité non pas d'accompagner le collaborateur dans son évolution personnelle mais d'effectuer un tri entre les collaborateurs les moins performants et ceux les plus performants en les classant dans trois catégories distinctes. Cette manière de procéder constitue un moyen de pression sur le collaborateur. Ce dernier est incité à communiquer de manière transparente et ainsi à faire part à ses supérieurs hiérarchiques des problèmes qu'il rencontre dans son travail. La pratique du *feedback* facilite le travail du supérieur hiérarchique pour remplir ses

---

bringen, weil sie eigentlich es gewohnt waren, immer dass die Hierarchie sagte, was letztendlich zu tun ist, und dann wurde das mehr oder weniger umgesetzt. Heute sind sie aktiv daran beteiligt [...]. Das Ziel ist, dass dieses *Coaching*-Prozess fließend ist. Dass dieses *Coaching* als solches eine gewisse Kultur ist, also eine *Coaching*-Kultur. Heute ist das eigentlich ein automatischer Prozess, der läuft ».

584 Entretien 2 : « *Coaching* müsste eigentlich immer ein Dritter machen [...]. Das ist das klassische *Coaching*. Aber, was natürlich für uns gemeint ist und für uns auch definiert ist als Gruppe, ist *Coaching* durch die Führungskräfte. Die Führungskraft selbst oder der Vorgesetzte befasst sich tatsächlich mit seinem Mitarbeiter, schaut ihn sich an, analysiert, macht eine Potentialanalyse, und analysiert, wo sind Stärken und Schwächen meines Mitarbeiters und wie kann ich es schaffen, den Mitarbeiter gemeinsam mit dem Mitarbeiter halt ihn dahin zu entwickeln, dass er eben sehr gut für seine Aufgabe zur Verfügung steht, wie er also vielleicht auch persönliche Schwächen überwinden kann und wie er eigentlich sich weiter entwickeln kann. Und das sind einfach Dinge, das machen wir über Mitarbeitergespräch, über das *Feedback*-Gespräch, wir haben hier zweimal im Jahr ein Mitarbeitergespräch […]. Das ist wirklich ein Instrument der Unterstützung von Mitarbeitern. Das macht man für neue Führungskräfte zum Beispiel, die vielleicht noch eine neue Position übernommen haben, die noch nie eine Führungskraft waren, da kann man so was ansetzen. Das klassische *Coaching* gibt es eigentlich schon also bestimmt fünfzehn Jahre […]. Das *Coaching* durch die Führungskraft ist neu definiert, das gibt es so ungefähr zwei, drei Jahre ».

grilles d'évaluation. Il est difficile d'exiger des collaborateurs qu'ils communiquent ouvertement avec leurs supérieurs sur leurs problèmes sans craindre de se voir déclasser. Par conséquent, être transparent et ne dissimuler aucune difficulté survenue dans le cadre du travail s'avère être à double-tranchant, synonyme de schizophrénie.

L'évolution des styles de management vers un management participatif et libéral apparaît ici comme une façade derrière laquelle se cache un management par le stress, exigeant des managers une optimisation de leurs performances et un dépassement de soi dont la limite est l'atteinte d'un état d'épuisement professionnel connu sous le nom de *burn-out*. Le style de management français s'est certes imprégné de la nouvelle conception du management et des nouvelles logiques issues des États-Unis – un management prônant l'écoute, l'échange, le dialogue, la prise en compte de l'avis des collaborateurs dans la prise de décision –, il reste cependant autoritaire et paternaliste. Du côté allemand, l'insistance sur la « culture de l'erreur » dans les discours et la valorisation d'une communication transparente dans le sens où reconnaître ses erreurs est une qualité, relève d'une communication qui se veut plus franche et directe. Ces pratiques managériales sont ainsi mieux vécues en Allemagne qu'en France où ce management plus libéral exprime une nouvelle conception de la relation à l'autre qui présente des côtés pervers inquiétants dans la sphère professionnelle.

§ 2. La formation

A) Le rôle du service des ressources humaines en France et en Allemagne

L'extrait d'entretien suivant rapporte les paroles d'une Allemande, manager interrogée dans les locaux de la filiale de Total à Berlin. Elle explique que les services des ressources humaines en France et en Allemagne sont organisés différemment. Au siège français, tout est subordonné au domaine de la gestion des carrières tandis que dans la filiale allemande, les différents domaines appartenant au service des ressources humaines sont situés sur un même niveau et tous ont droit au chapitre de manière égale : « Pas plus tard que la semaine dernière, nous avons à nouveau constaté, en travaillant avec un directeur non originaire d'Allemagne, que le rôle du service des ressources humaines était perçu différemment. À ce sujet, il a été dit justement qu'en France cela fonctionnait autrement, que le service des ressources humaines décidait et que les domaines de spécialités exécutaient les directives. C'est différent ici, les

RH ou "Ressources humaines" [en français dans l'entretien] ont un autre rôle, c'est-à-dire que nous nous considérons plus comme des intermédiaires, des médiateurs. Nous prenons vraiment en compte les intérêts des domaines de spécialité […]. En Allemagne, nous avons le directeur des ressources humaines et à côté nous avons la gestion des carrières dont ma collègue est chargée. Nous sommes situés sur un même niveau »[585].

L'extrait suivant est tiré du même entretien. Il met l'accent sur la fonction du service des ressources humaines dans les deux pays : « Nous enjoignons nos collaborateurs à solliciter des emplois et cela s'avère quelquefois compliqué. En ce qui concerne la protection de la vie privée, les façons de voir sont différentes : À quoi est-on autorisé ? Quelles informations a-t-on le droit de transmettre sur les collaborateurs quand ils sollicitent un poste par exemple ? Nous [Total Allemagne] avons un accord d'entreprise avec le comité d'entreprise qui dit clairement que nous ne sommes pas autorisés à dire à l'ancien supérieur hiérarchique que son collaborateur a sollicité un nouveau poste. Cela crée énormément de tensions, en particulier chez des collègues français car ils disent : "Je veux être mis au courant dans le cas où ma collaboratrice décide de solliciter un autre poste !" Mais nous n'y sommes pas autorisés. Le plus drôle, c'est qu'en France on a les mêmes lois, 80 % des lois étant les mêmes dans l'Union européenne. Et en France, les réglementations concernant la protection de la vie privée sont même plus fortes. Mais quand des "expatriés" [en français dans l'entretien] arrivent ici, on s'entend dire : "En France nous pouvons tout faire !" Et ici, tout doit être négocié puis voté avec le comité d'entreprise. Et souvent ils disent : "Nous ne comprenons pas ! En France, nous licencierions les gens !" Ce qui est complètement faux, car justement en France, il est très difficile de mettre en application certaines mesures relevant du droit du travail. On ne peut pas licencier comme cela aussi facilement. Mais il s'agit souvent d'une méconnaissance du système. Et ceux qui tiennent ces propos n'occupaient peut-être pas une telle position en France avec autant de personnel à charge »[586].

---

585 Entretien 2 : « Gerade letzte Woche haben wir wieder fest gestellt, in der Zusammenarbeit mit einem Direktor, der nicht aus Deutschland kommt, dass zum Beispiel die Rolle vom Personal anders gesehen wird. Also da wurde eben gesagt, in Frankreich läuft das anders, das Personal entscheidet, und die Fachbereiche müssen das ausführen, das ist hier nicht so. Hier hat HR oder Ressources humaines eine andere Rolle, das heißt wir verstehen uns stärker als Vermittler, als Moderator. Das heißt, dass wir tatsächlich die Interessen der Fachbereiche sehr stark berücksichtigen. In Deutschland haben wir den Personaldirektor und daneben gibt es eine Schiene Karrieremanagement, das macht meine Kollegin. Und wir sind total gleich gestellt ».

586 Entretien 2 : « Wir sagen, die Mitarbeiter sollen sich selbst bewerben und das ist manchmal etwas kompliziert, genauso wie mit dem Datenschutz, da gibt es auch unterschiedliche Auffassungen. Wozu ist man berechtigt, welche Daten kann man weiter geben, von Mitarbeitern, wenn die sich zum Beispiel bewerben, da gibt es auch eine ewige Diskussion, kann ich dem alten Vorgesetzten das sagen ? Wir haben eine Betriebsvereinbarung mit dem Betriebsrat, die ganz klar sagt, wir dürfen dem alten Vorgesetzten nicht sagen, dass sich seinen Mitarbeiter beworben hat. Das gibt natürlich total Stress, insbesondere bei französischen Kollegen, weil die sagen : "Ich will das wissen, wenn sich meine Mitarbeiterin bewirbt !" aber wir dürfen das nicht. In Frankreich herrschen witzigerweise dieselben Gesetze, wobei achtzig Prozent der Gesetzte sind in der europäischen Union gleich, und eigentlich sind die Datenschutzregelungen in Frankreich sogar schärfer, aber das Problem ist, wenn expatriés manchmal her kommen, dann wird gesagt : "In Frankreich können wir alles tun !" Und hier

L'extrait suivant, tiré du même entretien, souligne des différences marquées des deux côtés du Rhin en termes de partenariat social : « La réglementation légale sur le plan des partenaires sociaux – le comité d'entreprise et les patrons – est totalement différente : il s'agit bien plus [en Allemagne] d'un travail de groupe sur le mode de la coopération dans le sens où l'on négocie les choses, où l'on discute de mesures isolées et où l'on travaille ensemble de manière presque collégiale dans un esprit de partenariat, car nous dépendons les uns des autres. Nous ne pouvons pas muter quelqu'un sans l'accord du comité d'entreprise. Nous ne pouvons licencier personne non plus ou alors cela se termine par un procès et c'est pourquoi nous devons fonctionner ensemble. Mais nous avons aussi beaucoup de tâches et de responsabilités communes au sein du comité d'entreprise comme la protection de la vie privée, la gestion de la santé au travail, la réinsertion, l'assistance des handicapés sévères, l'aménagement du poste de travail. Et il s'agit là effectivement de différences »[587].

L'aspect hiérarchique est très marqué du côté français et s'oppose à une structure plus égalitaire du côté allemand. En Allemagne, le personnel est encadré différemment. Les salariés ne sont pas représentés de la même manière. Le partenariat social allemand constitue une « exception allemande »[588]. Il se base sur deux piliers : le système de la négociation collective (Tarifverhandlung[589]) et le principe de cogestion et de participation aux décisions (Mitbestimmung). Le premier est basé sur l'autonomie contractuelle des organisations syndicales et patronales, assurant aux « organisations syndicales un réel pouvoir de négociation dans la fixation des salaires et des conditions de travail au niveau de la branche professionnelle »[590]. Le second consiste en une représentation paritaire des actionnaires et des salariés au Conseil de surveillance (Aufsichtsrat), lequel supervise le Directoire (Vorstand) qui constitue quant à lui l'organe gestionnaire. Ce mode de fonctionnement permet aux

müssen wir alles mit dem Betriebsrat verhandeln und abstimmen und dann wird oft gesagt : "Das verstehen wir nicht !" Und : "Wir würden in Frankreich die Leute entlassen !" was gar nicht stimmt, weil gerade in Frankreich es sehr schwer ist bestimmte arbeitsrechtliche Maßnahmen durchzusetzen. Also man kann da überhaupt nicht sehr schnell entlassen. Aber das ist oft Unkenntnis. Dann ist es vielleicht so, dass diejenigen in Frankreich gar nicht so eine Position hatten, wo sie so viel Mitarbeiterverantwortung hatten ».

587 Entretien 2 : « Das ist hier von den Sozialpartnern, sprich Betriebsrat und Arbeitgeber, ganz anders gesetzlich geregelt : das ist [in Deutschland] wirklich viel mehr ein Miteinander, dass man die Dinge verhandelt, dass man die Einzelmaßnahmen bespricht und dass man auch eher partnerschaftlich auch fast zusammenarbeitet, weil man voneinander abhängig ist. Wir können keinen Mitarbeiter versetzen ohne den Betriebsrat. Wir können eigentlich auch keinem kündigen, oder es endet im Rechtsstreit und deshalb muss man da miteinander umgehen, aber man macht halt auch viele gemeinsame Aufgaben und Verantwortungen mit dem Betriebsrat, zum Beispiel Datenschutz, Gesundheitsmanagement, Wiedereingliederung, Schwerbehindertenfürsorge, Arbeitsplatzgestaltung usw. Und also das sind zum Beispiel Unterschiede ».

588 René Lasserre, « La cogestion allemande à l'épreuve de la globalisation », in : « Regards sur l'économie allemande », Bulletin économique du CIRAC, n° 72, juillet 2005, pp. 7-16. URL : http://rea.revues.org/index246.html.

589 La négociation collective consiste en une négociation entre partenaires sociaux.

590 René Lasserre, « La cogestion allemande à l'épreuve de la globalisation », *op. cit.*

salariés d'influer sur les décisions concernant l'entreprise dans laquelle ils travaillent et s'accompagne d'un « sentiment collectif d'appartenance » et d'une « meilleure adhésion aux objectifs de l'entreprise »[591]. Par conséquent, la France et l'Allemagne fonctionnent sur des modèles très différents. Cette femme manager allemande évoque des différences d'interprétation de certaines dispositions légales. Elle fait remarquer que la législation en matière de protection de la vie privée est plus stricte en France qu'en Allemagne, mais elle n'est pas être observée avec la même rigueur dans ces deux pays. D'après elle, certains managers français expatriés en Allemagne font preuve de mauvaise foi pour tenter d'obtenir des informations qui leur sont refusées ou alors ils tentent de contourner la règle, ce qui est générateur de tensions. Il s'agit aussi pour ces expatriés français d'un manque de connaissances de la législation allemande sur ces questions. En outre, le poste qu'ils occupent en Allemagne est souvent situé à un niveau hiérarchique plus élevé que le poste occupé en France. Il s'avère ainsi pour eux nécessaire de posséder des connaissances en termes de partenariat social.

B) Quelle solution face à la méconnaissance de l'autre système ?

L'extrait d'entretien suivant a été effectué auprès d'un manager français interrogé dans les locaux du siège de Total à Paris. Il relate une anecdote qui souligne les problèmes rencontrés par un manager allemand en poste en France, générés par le manque de connaissance de l'autre système en matière de réglementation syndicale. La solution la meilleure sur ces questions s'est avérée être la formation : « Je vais reprendre cette même filiale réseau autoroutier où on a muté un directeur régional allemand en France qui n'avait pas connaissance de la spécificité française sur la législation sociale. On avait, sur le plan culturel germanique, un manager qui était presque à la caricature de ce qu'on peut imaginer chez un Allemand et vous avez eu immédiatement des oppositions fortes, des conflits sociaux. Parce que la diplomatie nécessaire au pilotage de partenaires sociaux avec le caractère légaliste des partenaires sociaux n'était pas dans les gènes de ce manager-là. Ce directeur allemand parlait français. Dans son cas, c'était l'aspect droit social qui n'était pas intégré de façon aussi complète en France que ce qu'il connaissait en Allemagne. Alors on l'a formé et quand on l'a muté pour le faire évoluer dans son parcours professionnel, le bilan qu'on a tiré de son passage – parce que le bilan est quand même globalement positif puisqu'on l'a maintenu trois ans sur le poste – c'est de s'assurer dorénavant que les managers internationaux qu'on enverra

591 Ulrike Mayrhofer, *Les rapprochements d'entreprises, une nouvelle logique stratégique ?*, Bern, Peter Lang, Éditions scientifiques européennes, 2001, p. 155.

sur ces postes-là en France ont été parfaitement formés et identifiés à la culture française sur l'aspect relations sociales et à partir de là, effectivement, on les positionne. Ce que nous n'avions pas fait à l'époque avec ce manager allemand. Donc il a eu à gérer des conflits et des situations sociales tendues avec les organisations syndicales qui opéraient sur sa zone géographique »[592].

La formation est une solution efficace qui évite tensions et échecs dans la relation de travail. Cette expérience a permis aux services des ressources humaines au siège de mieux cibler ses critères de sélection concernant le choix de managers candidats à une expatriation. Dans le cas d'une expatriation d'un manager allemand en France ou d'un manager français en Allemagne, les candidats doivent être formés au préalable selon le secteur dans lequel ils opèrent. Concernant la communication interpersonnelle avec des collaborateurs de l'autre culture, il existe plusieurs types de formations interculturelles : la formation orientée sur la culture ou *culture awareness*, la formation orientée sur l'information ou information civilisationnelle, la formation appelée *culture assimilator* et la formation orientée sur l'interaction. Ces formations servent au développement d'une compétence interculturelle. Ces modèles de formation sont pour la plupart issus des États-Unis.

592 Entretien 35.

Section II. Quelles améliorations ?

Une adaptation réussie des managers face aux changements induits par les nouvelles logiques managériales doit passer par la prise en compte des difficultés que ces personnels rencontrent au sein du groupe. La question suivante, posée au cours des entretiens, a été utile pour identifier ce qui posait problème et pouvait être amélioré dans une firme multinationale comme Total : « Que changeriez-vous si vous pouviez changer quelque chose dans la filiale allemande et dans l'ensemble du groupe Total » ? Les réponses les plus fréquentes, qui ont été données par les managers interrogés, concernaient la langue et plus précisément l'anglais qui s'avérait ne pas être la langue de communication effective au sein du groupe, bien qu'elle le fût officiellement. Elles concernaient aussi la parité et la diversité (le nombre de femmes et d'étrangers non-francophones aux postes de direction). Les réponses ont aussi porté sur la politique d'expatriation du groupe et sur l'importance d'augmenter les échanges avec l'étranger dans le cadre de stages ou diverses missions sans pour autant qu'il s'agisse d'une expatriation à proprement parler. Du côté allemand, on souhaitait que la politique de mobilité des cadres s'accompagne d'un *turnover* moins fréquent. Leur idée était d'allonger la durée des missions à l'étranger dans le cas des expatriations des managers français en Allemagne, afin que les personnels français comme allemands n'aient pas constamment à s'adapter au style de travail de nouveaux collègues. L'objectif d'un allongement de la durée des missions à l'étranger pour les cadres français devait selon les collaborateurs allemands amener les Français à se sentir vraiment concernés par les problématiques rencontrées dans la filiale allemande, sans être polarisés sur l'opportunité qu'une telle expatriation représente à leurs yeux pour leur parcours professionnel. Enfin, changer l'image du groupe était un point sur lequel les Français se sont montrés particulièrement sensibles.

§ 1. L'anglais : langue effective de communication

Les extraits d'entretiens suivants témoignent de l'importance de maîtriser et d'utiliser l'anglais comme langue véhiculaire au sein du groupe Total. Les managers interrogés ci-après répondent à la question sur les changements qu'ils souhaiteraient voir appliquer chez Total. Les propos qui suivent sont tirés d'un entretien mené auprès d'un manager français : « Sans hésiter, imposer l'anglais comme langue de communication obligatoire et pré-requis à toute embauche à partir d'un certain niveau plutôt que le français. Je pense que nos élites – la direction – parlent extrêmement bien anglais et quand elles communiquent vis-à-vis de la

presse financière, elles ne le font généralement pas en français. Il y a quand même beaucoup de gens qui maîtrisent l'anglais ici, mais ce n'est pas forcément 100 % des personnels et la langue du pays c'est l'allemand. Toutes les communications se font en allemand. Ensuite, les communications vers le siège – et je me bats contre ça – s'effectuent toujours en français à 95 %, et donc on a du mal à trouver des passerelles entre ce qui est voulu, ce qui est compris par le siège, et la mise en œuvre, la mise en musique ou les réactions qu'on peut avoir vis-à-vis de ces choses-là ou de ces événements en local »[593].

L'extrait suivant est tiré d'un entretien conduit auprès d'un manager hollandais. Il rend compte des avantages que présenterait une communication s'effectuant entièrement en anglais : « Il faudrait changer une chose : tout le monde se met à l'anglais. Que toute la communication n'ait lieu qu'en anglais. Je peux vous montrer des mails que je reçois chaque jour. Je suis obligé de les traduire car ils sont toujours en allemand. D'autres mails arrivent en français […]. Je pense qu'à un certain niveau, on atteint plus de gens en communiquant en anglais plutôt qu'en français »[594].

Plusieurs managers ont déploré la tendance des Français à parler français par facilité dans le cadre de réunions rassemblant des personnes d'origines différentes plutôt que de communiquer en anglais. L'extrait suivant est tiré d'un entretien effectué auprès d'un manager français : « L'un de nos défauts, c'est qu'on commence une réunion en anglais et en général, au bout d'une demi-heure, on passe au français »[595]. Les propos suivants, tirés d'un entretien réalisé auprès d'un autre manager français vont dans le même sens : « On est nuls. On exclut une partie des gens alors qu'il faudrait peut-être qu'on fasse l'effort de parler anglais. La réunion *trading* en salle des marchés, c'est une réunion mensuelle qui se déroule en français alors que les *trading* de pétrole c'est plutôt un monde anglo-saxon. Résultat, aucun allemand ne parlant pas français ne va se déplacer. Je trouve cela lamentable. On a essayé d'envoyer des Allemands qui ne parlaient qu'anglais en disant : "Ne t'inquiète pas, la réunion se déroulera en anglais." Je crois que ça a duré une demi-heure, et au bout d'une demi-heure, les gens avaient à nouveau *switché* en français. Ce n'est pas très bon »[596].

L'extrait suivant est tiré d'un entretien mené auprès d'un manager allemand cette fois. Il

593 Entretien 14.

594 Entretien 32 : « Eine Sache ändern : alle Englisch. Die ganze Kommunikation nur auf Englisch. Ich kann Ihnen Mails zeigen, die ich jeden Tag kriege, die muss ich übersetzen, weil die ja immer Deutsch sind. Da kommen E-Mails rein, die sind auf Französisch. Ich denke, dass man auf Englisch mehr Leute erreicht auf einem bestimmten Niveau als auf Französisch ».

595 Entretien 24.

596 Entretien 33.

explique les inconvénients que comporte la non utilisation de l'anglais lors de réunions rassemblant des personnels parlant différentes langues : « Je constate souvent, lors de réunions que nous commençons en anglais, que les collègues passent volontiers au français quand il s'agit d'approfondir sa pensée. Alors il faut lever le doigt et dire : "Je ne comprends rien !" Par exemple, on avait une réunion européenne : il s'agissait de convaincre des collègues italiens, hollandais, belges de faire telle ou telle chose. Je devais faire une longue présentation, cela m'a demandé beaucoup de préparation. Le collègue est venu me voir et m'a dit : "On fait la présentation en anglais ainsi que les questions et les réponses. Mais vois-tu un inconvénient à ce que nous continuions après en français, car il s'agit d'un sujet complexe et il nous est plus facile de convaincre nos collègues en français […]." Et les collègues se sont alors entretenus en français. Et les questions ont été posées en anglais. Cela a été un peu difficile pour moi de m'y retrouver, car je ne savais pas où ils en étaient […]. J'ai trouvé cela dommage car je n'ai pas pu participer à la discussion qui s'en est suivie […]. J'ai dit après coup à mon collègue : "La prochaine fois, il faut que la réunion se déroule en anglais, sinon cela n'a pas grand intérêt pour moi !" »[597].

Les propos suivants sont extraits d'un entretien conduit auprès d'un manager allemand qui déclare que l'anglais gagnerait à être mieux maîtrisé par des personnels situés à différents niveaux de l'échelle hiérarchique. Le travail des chefs de service en serait selon lui facilité : « L'anglais, c'est pour moi le minimum. Si les collaborateurs parlent la langue, j'arrive alors à déléguer plus facilement. Le problème ne se situe pas au niveau des chefs de service. Il se situe parfois au niveau inférieur. Beaucoup parlent anglais, c'est sûr, mais tous ne le parlent pas très bien et donc tout doit être filtré par les chefs de service »[598].

---

597 Entretien 18 : « Ich stelle oft fest in *Meetings*, wir fangen wunderbar mit Englisch an, aber wenn es dann vielleicht ins Detail geht, dann driften die Kollegen gerne ins Französische. Man muss schon den Finger heben und sagen : Das macht für mich auch keinen Sinn. Da gab es zum Beispiel ein europäisches *Meeting*. Da ging es darum, die Kollegen aus Italien, aus Holland, Belgien zu überzeugen, das eine oder das andere zu tun. Ich hatte dann viel zu präsentieren, hatte viel vorbereitet. Der Kollege kam vor zu mir und sagte : "Präsentation, machen wir in Englisch und auch Fragen und Antworten. Ja, ich habe jetzt nur eine Frage : hättest du jetzt etwas dagegen, wenn wir nachher in Französisch weiter machen, weil das Thema so komplex ist, und unsere Kollegen zu überzeugen, fällt uns ehrlich gesagt leichter, wenn wir das dann in Französisch machen […] ?" und die Kollegen haben dann in Französisch diskutiert. Und wenn Rückfragen kamen, kamen sie in Englisch. Für mich war das natürlich ein bisschen schwer mich dareinzufinden wieder, weil ich nicht wusste gerade an welchem Punkt die waren […]. Das ist was ich schade fand, weil ich nicht mitdiskutieren konnte dann nachher […]. An so einer Diskussion kann ich dann mit Null beteiligen […]. Ich habe meinem Kollegen noch nachher gesagt : "Beim nächsten Mal bitte wieder in Englisch, weil ansonsten ist es für mich nicht ganz so wertvoll !" ».

598 Entretien 16 : « Englisch ist für mich so das Mindeste. Wenn ich weiß, die Mitarbeiter können die Sprache, dann kann ich auch besser delegieren. Bei den Abteilungsleitern ist das kein Problem, bei der Ebene darunter gelegentlich. Viele können Englisch, auf jeden Fall, aber nicht alle so gut und ja, dann muss das alles gefiltert werden, natürlich über den entsprechenden Abteilungsleiter ».

§ 2. Parité, diversité

Trois managers, un Français et deux Allemandes, se sont exprimés sur le nombre peu élevé de femmes aux postes de direction. L'une des deux femmes a évoqué ce point dans le cadre d'une discussion informelle, hors entretien. L'autre femme, directrice allemande, s'est exprimée sur la nécessité première de féminiser le management intermédiaire[599] pour que les disparités sexuelles diminuent au niveau de la direction. Les propos recueillis ci-après répondent toujours à la question sur les améliorations à apporter chez Total : « Peut-être que j'essaierais, particulièrement au niveau du management intermédiaire, de donner plus de responsabilités aux femmes […]. Je pense qu'il nous reste des choses à faire dans ce domaine sans que nous ayons à introduire de quotas […]. Il faut d'abord renforcer le management intermédiaire afin d'avoir des personnes qui puissent monter dans la hiérarchie, car nous avons besoin de solides fondations[600].

Les propos suivants, extraits d'un entretien conduit auprès d'un manager français, soulignent les disparités liées au genre, à la nationalité, au métier et au domaine d'activité. Il mentionne les aspects positifs d'une augmentation de la diversité dans ces domaines en termes d'innovation et de développement des idées : « Dans le groupe, je mettrais plus d'étrangers, un plus gros brassage, parce que ça apporte des discussions vraiment intéressantes. Et puis une deuxième chose, je mettrais beaucoup plus de femmes aux positions de direction […]. Au siège, quand vous avez des réunions où il y a des étrangers et où c'est plus mixte hommes/femmes – mais femmes à des postes à responsabilité, c'est-à-dire pas l'homme qui est le patron du service et la femme qui est dans son équipe –, ça fait de beaux échanges […]. S'il y avait quelque chose à changer, ce serait de nous mettre plus en contact avec des gens de l'extérieur. C'est-à-dire qu'aujourd'hui, on est Total Total Total […], on fait des réunions, on fait des séminaires, et il y a toujours les mêmes têtes. Si vous faites venir un jour quelqu'un de chez Coca, Ricard ou Peugeot, ou alors d'un monde différent – pas l'industrie –, vous faites venir un publicitaire, vous faites venir un type qui travaille dans

599 Cadres qui doivent rendre des comptes à la direction dont ils constituent le relais face aux équipes qu'ils dirigent. Le management intermédiaire est aussi appelé management de proximité ou de terrain. Les managers interrogés dans cette étude sont des cadres intermédiaires, ils font donc partie du management intermédiaire dit « *middle management* » en anglais. Pour en savoir plus, voir *:* « Le management intermédiaire », *Capital RH, les ressources humaines en pratique,* n° 48, Chambre de commerce et d'industrie Hauts-de-Seine, décembre 2007. URL : http://www.ccip92.fr/upload/news_caprh/capital%20rhdec07%20tendance%20rh%20managt%20interm%E9diaire.pdf

600 Entretien 4 : « Vielleicht würde ich wirklich versuchen speziell auch im *Mittelmanagement* auch den Frauen mehr Verantwortung zu geben […]. Ich glaube da haben wir noch ein Bisschen was zu tun, ohne eine Quote einzuführen […]. Man muss das Mittelmanagement erst bestärken, dass man dann auch die Leute hat, die dann noch weiter nach oben gehen können, weil ich erstmal eine Basis, eine gute brauche ».

le milieu du sport par exemple, un entraîneur : qu'est-ce qui va être important pour un entraîneur ? Faire venir des gens de l'extérieur pour créer une nouvelle zone de frottement et qu'on ne soit pas toujours entre nous dans le monde du pétrole ou de la barre au chocolat dans les stations service […]. Ça crée des schémas de réflexion nouveaux, différents, intéressants […]. Ça nous fait sortir de nos schémas habituels et il y en a qui en viennent à avoir des idées qui pourraient paraître absurdes et qui sont en fait géniales »[601].

L'extrait suivant, effectué auprès d'un directeur allemand, souligne également la nécessité d'avoir un plus grand nombre d'étrangers aux postes de direction, ce qui contribuerait selon lui à faire changer la mentalité du groupe jugée trop « franco-française ». Ce directeur prône une plus grande ouverture sur le monde extérieur, synonyme d'une augmentation de la confiance accordée à d'autres systèmes que le système français : « Si je pouvais changer quelque chose : plus d'Allemands travailleraient ici et à l'étranger. Il y aurait aussi plus d'Allemands aux postes de direction, et on aurait aussi éventuellement des Italiens ou des Espagnols ou bien encore un Américain qui viendraient travailler ici »[602].

§ 3. La politique d'expatriation chez Total

Bon nombre de managers ont pointé le caractère ethnocentrique présenté par le groupe pétrolier français. Des managers français ou parlant le français (ces derniers ayant en outre obligatoirement exercé au siège parisien pour une période minimum de deux ans) sont effectivement affectés à des postes à responsabilité dans les filiales du seul fait qu'ils parlent le français. L'extrait suivant, mené auprès d'un chef de service français, en atteste : « Il y a une pénalisation des filiales qui n'ont pas énormément de francophones à leur disposition vis-à-vis de ce qui peut être demandé par le siège […]. Même en Belgique, en Angleterre ou en Italie, on place des francophones. Au lieu de recruter en local, il est plus facile de placer un francophone expatrié que d'avoir quelqu'un qui est local. [...] On se rend compte que les expériences avec des non-francophones posent problème et qu'on a un peu tendance à envoyer, pour ceux qui prennent la suite, des gens qui sont francophones de manière à ne pas avoir de problème de communication. Et la deuxième chose, c'est que dans un certain nombre de pays, Total a une image encore plus franchouillarde qu'en Allemagne et il y a

601 Entretien 24.

602 Entretien 3 : « Ich finde, wenn ich etwas ändern könnte, dann würden mehr Deutsche auch im Ausland arbeiten und vielleicht auch mehr Deutsche in Führungspositionen sein. Und genauso gut würden dann aber hier auch eventuell Italiener arbeiten oder Spanier arbeiten oder ein Amerikaner arbeiten ».

une barrière à l'entrée au niveau des candidatures. Les gens qui ne parlent pas français ne se présentent pas parce que de facto, on présente ça comme un pré-requis extrêmement fort. Si je compare la situation à il y a cinq ans à mon niveau de poste, sur six on avait trois non-francophones de souche. Maintenant, il n'y en a plus. Ce ne sont que des francophones et ce ne sont pratiquement que des expatriés. On a une culture qui est uniformément francophone. Maintenant, quand il s'agit de mettre les choses en musique, ça pose énormément de problèmes. Parce que toutes les réflexions, toutes les instructions, toutes les façons de faire, toutes les remontées d'expériences se font en français, et on néglige la partie qui n'arrive pas en français. Actuellement, on vient de changer le système de gestion. Il a été décidé que la langue de communication dans le projet serait uniquement le français […]. On a cassé le lien avec les gens qui travaillent ici. On s'était engagé sur un outil qui serait multilingue, minimum français/anglais. À l'arrivée, l'outil est à 90 % en français et à 10 % en anglais, ce qui fait qu'au niveau de l'appropriation de l'outil en filiale non-francophone, il y a un retard patent » [603].

L'extrait suivant est tiré d'un entretien conduit auprès d'un directeur belge. Ses propos appuient les précédents : « Il y a fatalement un peu de rancœur entre les Allemands et les Français qui vient du fait qu'on est une société française et que l'impression de l'Allemand est de dire : "Si je ne suis pas Français, je ne suis pas bon." Par exemple, quand on a besoin d'un directeur général au Nigeria, on prend un Français de France, on le met au Nigeria et il est directeur général. Quand j'ai un Allemand hyper compétent qui parle l'arabe, qui parle différentes langues, je dois lui dire qu'on ne peut pas expatrier un Allemand en Afrique sans qu'il ne soit passé par Paris. Par contre, on peut prendre un Français. Alors les Allemands disent : "Voilà de deux poids deux mesures !" On est toujours très sceptiques en disant : "Il faut qu'on aille vérifier nous-mêmes sa compétence avant de l'envoyer quelque part." Par contre, on ne vérifie pas les compétences du collègue français qu'on expatrie dans le monde entier […]. Il y a effectivement 90 % de Français et 10 % d'étrangers dans le groupe et encore les étrangers non français, non belges, il faut vraiment qu'ils soient passés à travers plusieurs tamis avant d'être envoyés quelque part […]. La maison-mère est en France et on a plutôt tendance à prendre des Français en disant : "Ceux-là on les connaît, on peut les envoyer dans le monde entier plutôt que de faire confiance à des étrangers […]." Je sais que chez les anglo-saxons, c'est moins le cas. Par exemple, je connais des collègues de BP et

603 Entretien 14.

d'Esso, et ils font plus confiance aux étrangers. Chez Total, c'est différent »[604].

Les propos suivants sont extraits d'un entretien conduit auprès d'un directeur allemand et témoignent du caractère ethnocentrique du groupe : « D'après moi, il faut changer cette „réflexion franco-française" [en français dans l'entretien] qui est encore trop présente : le groupe se définit encore trop fortement à partir de lui-même, à partir de sa culture française, ce qui est normal quand 50 % des personnels sont français. Mais il faut bien plus s'ouvrir à l'international […]. Il faut se montrer plus courageux et confiant vis-à-vis des autres et de l'inconnu »[605].

Dans les extraits précédents, les managers critiquent la politique d'expatriation du groupe et son caractère discriminatoire. Le « vernis français » dont parle un manager français ci-après témoigne d'une volonté marquée chez Total de contrôler ses filiales. Dans l'extrait suivant, le manager explique qu'il serait plus enrichissant pour le groupe de faire débuter les nouvelles recrues dans une filiale à l'étranger plutôt qu'au siège parisien. Débuter en filiale favoriserait l'apport de nouvelles idées. Un programme a été prévu à cet effet, il s'agit du programme *Total Graduate Scheme* ou TGS qui s'adresse aussi à des Allemands de la filiale qui débuteraient quant à eux non en filiale, mais au siège en France : « TGS, en deux mots, c'est un programme qui a été mis en place dans le groupe pour favoriser l'ouverture internationale et encourager le recrutement de personnes avec un profil international. Ce programme s'articule en deux phases : deux ans dans une filiale à l'étranger pour démarrer et ensuite deux ans à Paris. Il s'agit ainsi d'essayer de donner une couleur un peu différente par rapport au recrutement qui se faisait avant. On ne commence pas en centrale à apprendre la façon dont le groupe fonctionne, mais on commence détaché dans une autre filiale. C'est bien de voir comment les choses fonctionnent en dehors de la direction centrale en France. Ces personnes vont rentrer en France avec un bagage, une expérience, un savoir. Et en même temps, de par leur parcours avant leur entrée chez Total, et aussi de par leur parcours en filiale, elles vont apporter une culture qui n'est pas forcément celle du groupe à l'heure actuelle. Le problème, c'est qu'on a un peu tendance à passer un vernis siège français et à prendre un certain nombre d'habitudes qui seront peut-être ensuite pénalisantes dans les filiales. Un débutant qui arrive et qui ne sait pas ce qu'est le pétrole, qui ne sait pas comment on le travaille, on va tout de

604 Entretien 20.

605 Entretien 28 : « Ändern aus Personalsicht heraus, muss man sicherlich dieses noch zu starke réflexion franco-française. Das heißt, der Konzern definiert sich noch zu stark aus sich selbst, aus seiner französischen Kultur heraus. Was natürlich normal ist, wenn fast 50 % der Belegschaft Franzosen sind. Aber muss sich noch viel mehr international öffnen […]. Mut und Vertrauen anderen und Unbekanntem gegenüber ».

suite le mettre au format siège en France »[606].

Favoriser les échanges avec l'étranger afin d'améliorer la compréhension de l'autre système, ne serait-ce que dans le cadre de missions ponctuelles à l'étranger, facilite les relations de travail et l'adaptation des personnels à d'autres univers culturels. Effectuer des missions à l'étranger, sans qu'il s'agisse nécessairement d'une expatriation, contribuerait à changer la mentalité dite trop « franco-française » du groupe. Les propos suivants sont extraits d'un entretien mené auprès d'une Allemande, manager chez Total : « Je donnerais bien plus la possibilité aux collaborateurs de la filiale d'effectuer un stage en France ou un échange avec la France pour comprendre comment cela fonctionne. J'ai l'impression que ce mode de fonctionnement n'est pas compris par tous les collaborateurs, justement parce qu'on ne se connaît pas. La méconnaissance est souvent génératrice de peur et de préjugés »[607].

L'extrait d'entretien suivant, conduit auprès d'un manager allemand, va dans le même sens : « Qu'est-ce que j'entends par internationalisation de ma direction ? Que l'on effectue vraiment des échanges d'expériences entre le Royaume-Uni et l'Allemagne, entre la France et l'Allemagne […]. Il ne doit pas s'agir obligatoirement d'une expatriation pour trois, quatre ou cinq ans, mais d'échanges. Il est nécessaire d'arriver à s'entendre et cela commence par la langue. Favoriser la formation continue en langue […], et ce aussi pour les niveaux hiérarchiques inférieurs »[608].

Le manager français interrogé ci-après pense aussi que les missions à l'étranger sont formatrices. Il soulève un problème que pose l'expatriation des managers pour deux ou trois ans. Il explique que le retour dans le pays d'origine présente des inconvénients en raison des postes qui n'offrent pas de perspectives d'évolution intéressantes si l'on considère l'expérience que ces managers ont acquise à l'étranger. La question est ainsi de savoir comment faire progresser ces managers dont la carrière est déjà riche en expériences à l'étranger : « Il y a une super formation, c'est de partir six mois à l'étranger, au siège ou dans

606 Entretien 14.

607 Entretien 2 : « Ich würde noch wesentlich mehr Mitarbeiter aus der Tochtergesellschaft ermöglichen, ein Praktikum oder einen Austausch mit Frankreich besonders, um noch mehr das Verständnis zu bekommen, weil ich das Gefühl habe, dass das nicht bei allen Mitarbeitern da ist, gerade weil man sich nicht kennt. Unkenntnis schürt so ein bisschen Angst und Vorbehalte ».

608 Entretien 18 : « Die Internationalisierung meiner Direktion. Was meine ich damit ? Dass man wirklich Erfahrungsaustausch macht zwischen UK und Deutschland, zwischen Frankreich und Deutschland […]. Das muss nicht immer eine Expatriation sein für drei, vier oder fünf Jahre, sondern dass man auch Austausche macht. Dazu ist natürlich notwendig, dass wir uns miteinander verständigen können, also bei der Sprache fängt es an. Also insofern dieses Fördern der sprachlichen Weiterbildung […]. Vielleicht auch ein bisschen tiefer noch in die Ebenen hinein ».

une autre filiale, pour voir un peu comment ça fonctionne. Ça ne se fait pas assez en fait. Pourquoi ? Parce que vous envoyez un Allemand à Paris avec sa famille, il va y passer deux ans, trois ans. Après, comment continue-t-on à faire évoluer cette personne ? Faut-il la renvoyer en Allemagne ou bien faut-il l'envoyer dans un autre pays ? Et aujourd'hui, les schémas ne sont pas assez aboutis. C'est-à-dire qu'on fait plus des aller-retours. Quand vous envoyez quelqu'un en Espagne, c'est qu'il a un potentiel, et quand vous le ramenez après dans sa filiale d'origine, il est vite au niveau maximum […]. Je crois qu'on a eu une volonté intéressante de faire partir les gens au siège, des étrangers à Paris. Les renvoyer après chez eux ? Mais qu'est-ce qu'on en fait après ? Il faut qu'on leur fournisse le moyen de se faire plaisir. Ils partent à Paris, il reviennent, après ils font un poste, deux postes dans le pays d'origine, et après ils faut absolument qu'ils repartent ailleurs sinon ils s'ennuient »[609].

Les Français comme les Allemands interrogés jugent bénéfique d'effectuer des échanges ou des missions à l'étranger. Ils s'opposent en revanche sur la durée d'expatriation des Français à l'étranger (deux à quatre ans environ). Les Allemands ainsi qu'un Français travaillant en Allemagne depuis de nombreuses années, trouvent cette durée trop courte pour que les Français expatriés se sentent suffisamment concernés par les problèmes rencontrés au quotidien dans le cadre de la filiale allemande. Les Français, quant à eux, voient l'expatriation comme un moyen d'accéder à de meilleurs postes. L'ascension professionnelle constitue leur préoccupation première. Les deux extraits d'entretien suivants en témoignent. Le premier a été effectué auprès d'un manager français qui travaille chez Total à Berlin depuis une quinzaine d'années : « Je pense qu'on est dans un modèle de fonctionnement où on privilégie le carriériste, c'est-à-dire que les jeunes qui rentrent dans la boîte et qui veulent faire carrière avec leurs grands diplômes, on les positionne sur des postes de managers. Mais leur objectif personnel, c'est leur carrière, ce n‘est pas la société, ce n‘est pas le fonctionnement de la boîte dans son détail. On a un *turnover* sur le poste de trois ou quatre ans, c'est-à-dire que le manager vient, prend son poste trois ans, maximum quatre ans, et puis il va ailleurs. Sur ces trois ou quatre ans, il faut qu'il ait fait des actions visibles, payantes, même des fois au détriment du long terme pour être honnête, de façon à ce que sa carrière soit favorisée, à ce qu'il se soit mis en évidence et qu'il puisse occuper un poste plus élevé. Et ça ne privilégie pas le travail de fond qui est payant sur le moyen terme ou le long terme, mais en tout cas pas sur le court terme »[610].

609 Entretien 24.
610 Entretien 17.

Le second entretien a été conduit auprès d'un directeur belge : « C'est la règle de la mobilité extrême. Ce qui nous paralyse souvent, c'est l'obligation de changer de poste tous les trois ou quatre ans. Et souvent, quelqu'un qui prend un nouveau poste a besoin d'un an pour prendre la dimension de son poste. La deuxième année, il commence à bien posséder son poste. Il est performant à partir de la troisième année, c'est-à-dire qu'il est capable d'apporter plus. Et à partir de la troisième année, on commence déjà à lui parler de son futur poste. C'est-à-dire qu'au moment où il est encore en train de grimper la pente, on lui dit déjà quel sera le nouveau sommet à franchir. Alors, il commence déjà à penser au nouveau poste et on a une perte de rendement. Je pense que la mobilité c'est très bien, mais il faut rester plus longtemps dans les postes. Il faut au moins rester cinq ans pour profiter de ce qu'on a investi »[611].

En Allemagne, le *turnover* jugé trop fréquent est considéré, pour les raisons évoquées précédemment, comme un inconvénient. En France et comme le préconise l'économiste Étienne Wasmer, une moindre rotation s'accompagnant d'une moindre mobilité a tendance à cristalliser les situations d'insatisfaction au travail. Selon lui, le salarié doit pouvoir partir s'il le souhaite, d'où l'importance de miser sur la mobilité et la formation professionnelle. La position hiérarchique joue toutefois un rôle dans ces problématiques, le cadre dirigeant français a un statut privilégié par rapport à l'employé lambda. Ainsi, le groupe accordera une attention plus grande aux situations d'insatisfaction au travail touchant les cadres dirigeants pour y remédier qu'aux problèmes touchant un simple employé dans le même groupe.

§ 4. L'image de Total

L'univers de l'entreprise est perçu différemment en France et en Allemagne. Le groupe pétrolier français Total souffre de sa réputation en France. Il a une image de pollueur qui ferme des sites et délocalise des emplois à l'étranger. Les deux extraits d'entretiens suivants en attestent et soulignent l'incompréhension des managers interrogés face à l'esprit de contestation français qu'ils ne connaissent pas en Allemagne. Le premier a été mené auprès d'un directeur belge d'origine flamande : « C'est dommage qu'en France on dise : "Quelle honte que Total fasse quatorze milliards de résultat !" au lieu d'être fier. Et Total, c'est la première société française, elle est présente partout dans le monde, elle crée des possibilités pour tout le monde. Mais non, on considère cela honteux. Alors l'année passée on a fait sept milliards, mais c'est toujours une honte. J'ai du mal à comprendre cette réaction parce qu'en

611 Entretien 20.

Belgique, on n'a pas ce problème. Toutes les sociétés ont été rachetées par la Hollande, par la France ou font faillite parce qu'elles ont fait des erreurs graves. Je pense que c'est mieux d'avoir une société qui fait quatorze milliards de résultat que d'avoir un fortiche qui fait faillite et qui est repris pour un prix ridicule par un autre groupe. Et ce manque d'audace ! On a fermé la raffinerie de Dunkerque, on va en faire un dépôt et on a dit à tous les gens qui y travaillaient : "Vous gardez votre emploi à niveau équivalent." Je peux encore le comprendre. Évidemment, on a une responsabilité sociale, on n'est pas des Américains heureusement, mais qu'on ait dit en plus : "Pendant cinq ans, on vous promet qu'on ne va ni fermer une autre raffinerie en France, ni vendre pendant cinq ans", je trouve que c'était cher comme décision »[612].

L'extrait suivant est tiré d'un entretien conduit auprès d'un manager français : « Il y a quelque chose que j'aimerais voir changer dans notre groupe Total, c'est son image […]. Parce que Total, c'est le pollueur de l'Erika, ou celui qui gagne quatorze milliards. Quand moi j'ai un bateau en Bretagne, c'est sûr que je ne mets pas Total sur mon tee-shirt, je ne me balade pas avec des tee-shirts Total dans mon port. Je voudrais changer l'image mais également la communication du groupe. La communication de crise […]. On a toujours tendance en France à taper un peu sur ceux qui réussissent ou ceux qui sont gros. On est content que la France gagne la coupe du monde en 98, et puis après on gueule sur Dessailly qui fait de la pub pour les forfaits sfr. Donc on est très versatiles […], l'opinion publique change vachement. Et on n'est pas fiers des entreprises qui marchent. Aujourd'hui les gens vont dire qu'ils n'aiment pas Total pour diverses raisons, or je ne pense pas que les salariés Total soient malheureux, autant d'un point de vue financier que des avantages sociaux. Je pense qu'il vaut mieux travailler pour ce genre de boîte que certaines autres. Et Shell, par exemple, qui vire 3000 personnes l'année dernière et 3000 personnes l'année d'avant, qui ferme des raffineries. Personne ne dit rien. Or les stations Shell, il y en a une palanquée en France. Alors sous prétexte que c'est une entreprise française, on va contrer tout de suite […]. Les médias nous tombent dessus. En 2009, on a recruté 8253 personnes. Personne ne le dit ! »[613].

Les améliorations préconisées par les managers interrogés vont dans le sens des pratiques de management américaines. Toutefois, les managers déplorent certaines de ces pratiques, à savoir le licenciement tel qu'il est pratiqué aux États-Unis. Le « salarié jetable »[614] en est un

612 Entretien 8.
613 Entretien 9.
614 Cf. Louis Uchitelle, *Le salarié jetable*, Paris, Éditions Démopolis, 2008.

exemple. L'extrait d'entretien suivant, conduit auprès d'un manager français, illustre le métissage de pratiques et valeurs américaines vers lesquelles le groupe pétrolier français Total tend et de pratiques et valeurs européennes dont le groupe se revendique pour se distinguer des firmes américaines dont il n'approuve pas les agissements : « En Europe vous avez une dimension humaine qui fait la différence. Et je pense qu'elle le fera dans la durée. Pourtant, je peux fonctionner sur un mode anglo-saxon. Autant je pense que la justesse du management se situe entre le modèle anglo-saxon et européen, autant je pense que la vieille Europe a besoin de plus de pragmatisme dans son modèle managérial et que ce pragmatisme peut venir d'un modèle anglo-saxon. Mais concernant le modèle anglo-saxon, je rejette la déshumanisation et le non respect de l'être humain. Je pense que la justesse est entre les deux. Et il ne s'agit surtout pas de créer de la productivité à l'anglo-saxonne en pressant le citron et en le jetant quand il est vide »[615].

615 Entretien 35.

Section III. Influence américaine sur la culture d'entreprise chez Total

§ 1. Culture d'entreprise et « *forced ranking* »

Un consultant spécialisé dans le management et la communication des entreprises, et qui a travaillé pendant 25 ans pour le groupe Elf avant sa reprise par Total, définit la culture d'entreprise comme suit : « La culture , ça s'entretient avec des moyens, avec des outils […]. Il faut de temps en temps dire aux gens : "Voilà notre objectif, voilà comment on va y aller et voilà quelles actions nous allons faire ensemble pour que vous soyez sur la même longueur d'onde !" »[616].

L'objet de la culture d'entreprise est de créer un sentiment d'appartenance qui passe par l'intégration de valeurs propres au groupe et auxquelles les personnels doivent pouvoir s'identifier. Ces valeurs sont diffusées au sein de l'entreprise par le biais de brochures, d'affiches, de formations, de réunions. Elles sont constitutives de l'identité du groupe. Les managers, détenteurs de l'information, sont censés les transmettre à tous les niveaux pour amener les personnels à s'identifier à leur tour aux valeurs partagées par le groupe. La culture d'entreprise conditionne les discours et les comportements, l'entreprise joue alors le rôle d'instance de socialisation.

Le système d'évaluation que revêt la pratique du « *forced ranking* » ou « classement avec quotas imposés », constitue un moyen de pression. L'objectif est l'adhésion des salariés aux valeurs de l'entreprise. Cette pratique a été introduite par l'Américain Jack Welch qui a été président du groupe General Electric pendant 20 ans, jusqu'en 2001. Le « *forced ranking* » consiste à noter les collaborateurs selon des critères tels que l'atteinte des objectifs, le dynamisme et les qualités de *leader* du cadre mais aussi et surtout l'adhésion aux valeurs de l'entreprise. D'après la méthode de J. Welch, ce système d'évaluation classe les salariés en trois catégories : le *Top 20* constitue les 20 % les meilleurs, le *Vital 70* correspond aux 70 % de cadres qui travaillent bien et le *Bottom 10* désigne les 10 % les moins bons. Les dirigeants ont pour obligation de répartir leurs cadres entre ces trois catégories. Le salarié qui, selon l'entreprise, ne partage pas ses valeurs est classé en *Bottom 10,* quelles que soient ses performances. Autrement dit, il sera licencié s'il ne parvient pas à s'améliorer. Cette pratique est en vigueur dans plus d'une société américaine sur cinq et dans environ 5 % des entreprises

616 Entretien 36.

en France. L'extrait d'entretien suivant, conduit auprès d'un manager français dans les locaux du siège parisien de Total, atteste de ce mode de fonctionnement dans le groupe pétrolier français : « Une vraie entreprise doit avoir de très bons éléments, des éléments intermédiaires et aussi des éléments qui peuvent progresser, non pas parce qu'ils sont mauvais, mais parce qu'on peut les amener à progresser. Et vous aurez toujours des gens qui ne s'investissent pas, qui ne croient pas à l'entreprise, qui sont effectivement dans des dynamiques qui ne sont pas en ligne avec les attentes d'un monde dans lequel nous vivons, c'est-à-dire un monde de compétition, il ne faut pas se leurrer. On est dans une entreprise qui a des compétiteurs et qui doit performer. Si ces gens-là ne performent pas et ne performent pas de leur propre volonté, ils font partie des gens dont on doit se séparer. C'est ça le devoir de vérité, c'est être capable de dire à un salarié lorsqu'il est en face de vous : "Vous avez un niveau de performance satisfaisant. Vous ne faites pas partie des très hauts potentiels de l'entreprise, mais vous avez un niveau de performance satisfaisant, vous pouvez certainement progresser sur tel thème." Et à ce moment-là, former les gens pour qu'ils soient à minima toujours à un niveau de performance qui correspond à l'attente de l'entreprise. Les gens qui sont non performants, pourquoi sont-ils non performants ? De la même façon, être capable de factualiser leur non performance et de dire : "Il vous manque une formation sur tel domaine, vous êtes non performant parce qu'il vous manque une compétence dans tel autre ou parce que vous n'êtes pas adapté à ce métier." Former les gens. Et ceux qui sont absolument non performants parce qu'ils ne sont jamais contents, parce que ça ne va jamais, parce qu'ils refusent de s'investir, il faut leur dire : "Il va falloir que nos chemins divergent, nous vous souhaitons beaucoup et nous nous engageons à vous accompagner pour trouver derrière un reclassement qui soit compatible avec vos attentes, mais cette entreprise n'est pas capable de répondre à vos attentes !" »[617].

Marc Mousli, économiste, explique que l'adhésion aux valeurs de l'entreprise est un « concept flou qu'il n'est pas raisonnable d'utiliser comme critère dans ces opérations » et qu'« il existe en effet un risque sérieux de glisser du respect des valeurs à la chasse aux contestataires, aux syndicalistes et à tous ceux qui se permettent simplement de discuter les options de la direction »[618]. Pour J. Welch, les « managers qui ne savent pas ou ne veulent pas faire le tri se retrouvent rapidement eux-mêmes classés *Bottom 10* »[619]. M. Mousli conteste la vision de J. Welch et explique que l'« important pour être productif et efficace, n'en déplaise à Jack Welch

617 Entretien 35.
618 Marc Mousli, « Le "forced ranking", un système pervers », *Alternatives économiques*, n° 299, février 2011, pp. 70-71.
619 Jack Welch, John Byrne, *Ma vie de patron*, Paris, Éditions Pearson, coll. Village mondial, 2001, p. 168.

et à ses émules, ce n'est pas la compétition interne et la lutte de chacun pour sa propre survie, c'est la confiance et la solidarité »[620]. Le succès d'une entreprise repose sur la qualité de la coopération plus que sur la compétition interne.

Les extraits suivants, exprimés parfois sur un ton humoristique, expriment l'importance d'avoir à l'esprit les valeurs prônées par l'entreprise : « Si je ne prends pas les valeurs du groupe, vous allez me faire virer »[621]. Un autre chef de service français explique que réciter les valeurs de la *Total Attitude* « fait partie d'un exercice »[622], ce qui conditionne l'intégration de ces dernières par les managers. Yves Clot, psychologue du travail, explique que les « entretiens annuels, par exemple, sont totalement détournés. L'objectif est d'évaluer les performances, le facteur humain est le plus souvent négligé »[623].

L'identification « forcée » à la culture d'entreprise est illustrée non seulement par la pratique du « *forced ranking* » mais aussi par des formules récurrentes dont les discours des managers sont truffés.

620 Marc Mousli, « Le "forced ranking", un système pervers », *op.cit.* , pp. 70-71.
621 Entretien 24.
622 Entretien 14.
623 Interview d'Yves Clot, Propos recueillis par Sandrine Chauvin. URL : http://www.capital.fr/carriere-management/interviews/les-entreprises-ne-valorisent-pas-assez-le-travail-bien-fait-583625, 15/03/2011.

§ 2. *Total Attitude* : des valeurs européennes ou américaines ?

A) Formules récurrentes

Le groupe Total, à travers sa *Total Attitude,* affiche une volonté d'adhérer à un courant humaniste. Il s'inscrit dans une perspective aussi bien économique que sociale[624]. Ce regain d'humanisme témoigne-t-il d'une volonté de la part de Total de faire amende honorable en raison des drames industriels auxquels le groupe a dû faire face (Erika, AZF) ou de la fermeture d'usines (Dunkerque) qui ont entaché son image ? S'agit-il de se démarquer des entreprises françaises comme France Télécom, Thalès ou Renault dans lesquelles les risques psychosociaux comme le stress, engendrés par l'introduction de nouvelles pratiques managériales, ont eu des conséquences dramatiques sur la santé des salariés ? Ce discours humaniste constitue-t-il aussi une stratégie pour se distinguer des pratiques américaines jugées inhumaines dans les entreprises ? S'agit-il d'un mouvement émanant des cabinets de consultants auxquels font appel les groupes internationaux pour « rassurer » les investisseurs ? Ce qui est certain, c'est qu'il existe une contradiction entre la valorisation d'un discours humaniste et la réalité du monde de l'entreprise et du contexte économique mondial actuel dans lequel le groupe Total évolue. Les managers emploient des formules adoucies pour communiquer une dure réalité aux salariés. Cette forme de communication diplomatique fait partie de la culture d'entreprise. Ces formules étant récurrentes dans les discours des managers interrogés chez Total, la culture d'entreprise s'avère très prégnante dans les esprits de ces managers.

1. « L'humain au centre »

Les valeurs revendiquées par le groupe Total à travers sa *Total Attitude* sont pour la plupart des valeurs altruistes. C'est le cas pour l'écoute, la solidarité, la transversalité. Ces valeurs incitent à regarder autour de soi, à faire attention à l'autre, à détecter le mal-être chez le collaborateur. L'accent est mis sur le respect des droits de l'homme dans une « société malade de la gestion »[625]. Ce constat est renforcé par la récurrence de la formule « l'humain au

624 Michelle Harbour, « L'altruisme et le modèle coopératif », in : « Direction et Gestion », *La Revue des Sciences de Gestion*, n° 239-240, septembre-décembre 2009, p 93.

625 Vincent de Gaulejac, *La Société malade de la gestion : Idéologie gestionnaire, pouvoir managérial et harcèlement*

centre », prononcée par plusieurs managers français et allemands lors des entretiens. Les extraits suivants en attestent. Les propos suivants sont tirés d'un entretien mené auprès d'un manager français : « Aujourd'hui il faut regarder les valeurs que le groupe véhicule. On a eu un changement fort il y a quelques années entre deux patrons. On avait Thierry Desmarest qui avait un fonctionnement un peu distant, un peu froid, qui était certainement quelqu'un de très humain mais qui n'était pas communiquant. Et là, depuis cette année, le nouveau PDG s'appelle Christophe De Margerie, il était directeur général depuis deux ans et il est devenu PDG depuis l'Assemblée Générale du mois de mai 2010. Lui a essayé de remettre un peu l'humain au centre et je ne pense pas qu'il l'ait fait dans des buts purement communication […]. Il parle beaucoup de solidarité […]. On est au cœur du problème, quand vous voyez des boîtes où il y a des gens qui sautent par la fenêtre […]. C'est ce que dit De Margerie aussi tout le temps, l'écoute aujourd'hui, j'y passe beaucoup de temps avec mes collaborateurs »[626].

La formule « l'humain au centre » qui fait partie intégrante de la culture d'entreprise revient également dans l'extrait suivant, réalisé auprès d'une Allemande, manager chez Total : « La culture d'entreprise constitue un point très important. Le respect de l'être humain, le respect des autres est quelque chose de très important pour moi. Je regarde toujours ce qu'il y a derrière la personne plutôt que de la rappeler à l'ordre ou de la licencier ou de l'exploiter après dix, douze heures de travail ou ce genre de choses [...]. Toutes ces choses font d'après moi une culture d'entreprise et signifient : "Chez nous, le collaborateur est au centre, comment puis-je le faire progresser ? Comment puis-je l'encourager ? Et comment puis-je créer des possibilités de m'épanouir ?" »[627].

Mettre l'accent sur ces formules prônant le respect de la personne est une manière de se démarquer des techniques managériales telles qu'elles sont pratiquées dans les groupes américains. L'extrait suivant, conduit auprès d'un manager allemand, en atteste : « Les grands groupes américains se comportent différemment. Et lorsque vous travaillez dans des groupes américains – c'est mon expérience –, le respect des autres n'y est pas si grand que dans les groupes de race purement allemande ou de race purement française. C'est ce que j'ai vécu. Je veux parler du respect. Les Américains agissent généralement complètement différemment

social, op. cit.

626 Entretien 24.

627 Entretien 2 : « Die Unternehmenskultur, ein ganz wichtiger Punkt. Ich glaube auch, dass die Achtung der Menschen, die Achtung vor anderen Menschen, das ist für mich unheimlich wichtig. Das heißt, dass ich tatsächlich mir auch wirklich immer anschaue, was steckt hinter dem Menschen, nicht sofort mit Abmahnung und Kündigung oder ich nütze den Menschen nach zehn, zwölf Stunden aus oder solche Dinge […]. All solche Dinge, die für mich eine Unternehmenskultur ausmachen und die sagen : "Der Mitarbeiter ist bei uns im Mittelpunkt, wie kann ich ihn entwickeln ? Wie kann ich ihn fördern ? Und wie kann ich auch Möglichkeiten schaffen, mich zu entfalten ?" ».

des groupes comme Total. Le respect du collaborateur et de la personne humaine n'y est pas aussi fort que chez Total par exemple »[628].

La *Total Attitude* ne fait somme toute que rappeler des valeurs universelles qui reposent sur des droits fondamentaux[629], à savoir comment les humains doivent se comporter en société. La formule « l'humain au centre » illustre les valeurs revendiquées par les Européens. En effet, les trois valeurs communes les plus importantes aux yeux des ressortissants des pays membres de l'Union européenne sont la « paix », les « droits de l'homme » et le « respect de la vie humaine »[630]. À travers son *Attitude*, Total cherche à fédérer ses collaborateurs autour de valeurs universelles, contre lesquelles il semble difficile de s'opposer et auxquelles il est facile d'adhérer et de s'identifier. Toutefois, il existe des écarts importants entre ces pays en termes de classement de ces valeurs en raison de contextes économiques, sociaux et politiques différents[631].

2. « Devoir de vérité » et « Courage managérial »

Le « devoir de vérité », c'est faire preuve de « courage managérial ». Les managers chez Total associent ces deux expressions pour illustrer le courage dont doit témoigner un manager pour licencier un salarié. Ces expressions sont récurrentes dans le discours des managers qui ne parleront pas directement de licenciement, mais préféreront des expressions telles que « se séparer de la personne », exemple d'une communication diplomatique. L'extrait suivant est tiré d'un entretien conduit auprès d'un manager français : « On va devoir remettre la vérité et donc la simplicité des rapports au centre de nos échanges. Quand un salarié vient vous voir à la gestion de carrières, il ne s'attend pas à ce qu'on lui dise qu'il est le plus beau, il ne s'attend pas à ce qu'on lui dise qu'il va grandir de façon automatique dans la société, il s'attend à ce qu'on lui dise clairement ce qu'on pense de lui. C'est ça le devoir de vérité »[632].

---

628 Entretien 25 : « Die amerikanischen Firmen haben andere Umgangsformen. Wenn Sie natürlich in amerikanischen Firmen arbeiten, das ist meine Erfahrung, da ist die Achtung untereinander nicht so groß wie jetzt z.B. bei reinrassigen deutschen Firmen oder reinrassigen französischen Firmen. Das ist, was ich erlebt habe, also die Achtung. Die Amerikaner agieren komplett anders in der Regel als z.B. solche Firmen wie die Total. Die Achtung vor dem Mitarbeiter und vor dem Menschen ist dort nicht mehr so ausgeprägt, wie sie z.B. bei der Total ist ».

629 Consulter le site du Parlement européen concernant « La Charte des Droits fondamentaux de l'Union Européenne ». URL : http://www.europarl.europa.eu/charter/default_fr.htm.

630 Louis Maurin, « Des valeurs communes ? », in : « L'Europe », *Alternatives économiques*, Hors-série n°81, 2009. mai 2009, p. 24.

631 Olivier Galland, Yannick Lemel, *Valeurs et cultures en Europe*, Paris, Éditions La Découverte, 2007.

632 Entretien 35.

Le « devoir de vérité » est aussi appelé « courage managérial » par un manager français dont les propos ont été recueillis ci-après et qui assimile cette expression au licenciement : « Il faut être honnête avec les gens et puis il faut avoir le courage. Être manager, c'est aussi avoir du courage : du courage managérial. Et cela ne fait pas plaisir à qui que ce soit de se séparer de quelqu'un. Mais il faut avoir aussi ce courage-là. Mon chef des ventes par exemple me disait : "Si cela ne tenait qu'à moi, je virerais tout le monde !" Par contre, quand il rédigeait des appréciations dans des entretiens écrits, tout était beau, tout allait bien. Derrière il bavait sur les gens, par contre quand il était en face d'eux, il leur mettait au minimum un travail moyen, enfin je veux dire que globalement tout allait bien. Ce n'est pas ça être manager. Mais souvent, certaines personnes n'ont pas le courage de dire : "Vous êtes une grosse brêle." Je pense qu'on doit être honnête, on ne doit pas retourner dans son bureau en se disant : "Il est vraiment trop nul", sans le lui avoir dit »[633].

L'extrait d'entretien suivant, conduit auprès d'un directeur français, va dans le même sens : « Un peu plus de courage managérial d'une manière générale serait bienvenu. C'est-à-dire de ne pas tolérer certaines incompétences parce que la culture du consensus mou c'est aussi accepter la médiocrité. Alors je n'aime pas du tout les boîtes américaines qui virent les gens en deux heures avec leur petit carton sur le trottoir. Ça je trouve que c'est nul. Surtout ne pas arriver à ça. Mais nous, on est un peu à l'extrême. Pour se faire virer de chez Total, il faut faire plus que piquer dans la caisse. C'est la France. On a parfois du mal à se séparer de certains collaborateurs et du coup on va les traîner alors qu'ils ne fonctionnent pas avec nous. Une fois qu'ils ont 50 ans, vous ne pouvez plus les virer parce que ce n'est pas éthique. Quand on s'aperçoit, quand ils sont jeunes, que ça ne marche pas, il faut peut-être se dire : "Bon allez hop !" On le fait dans les filiales, en France c'est plus difficile […]. Ça manque un peu de courage managérial pour dire : "Tu n'es pas bon, il faut qu'on se sépare !" »[634].

Le « courage managérial » est une expression valorisante pour le manager qui doit s'acquitter d'une tâche déplaisante, à savoir licencier un collaborateur. Le discours humaniste diffusé à travers la *Total Attitude* adoucit la réalité pour alléger les problèmes de conscience susceptibles de se poser aux managers.

633 Entretien 9.
634 Entretien 7.

3. « Exemplarité du management » et « Comportement destructif »

L'« exemplarité du management » ou « Vorbildfunktion » (en allemand) a été maintes fois mentionnée dans les entretiens. L'extrait suivant, mené auprès d'un directeur allemand, en atteste : « Un PDG, c'est le meilleur vendeur, mais pas dans le sens de celui qui atteint le meilleur chiffre de ventes, mais de celui qui a fonction d'exemple »[635]. Les propos suivants sont tirés d'un entretien mené auprès d'un autre directeur allemand : « Pour moi, le manager doit être clairement un exemple. Il doit s'appliquer à lui-même ce qu'il exige des autres »[636].

Vivre la *Total Attitude* renvoie à l' « exemplarité du management ». L'extrait suivant est tiré d'un entretien mené auprès d'une Allemande, manager chez Total à Berlin, qui explique qu'il revient aux cadres dirigeants de l'entreprise de montrer aux collaborateurs comment appliquer les valeurs de la *Total Attitude* au quotidien : « Je pense que c'est quelque chose qui se vit. Il y a eu de la documentation sur le sujet, mais le plus important, c'est que le management vive la *Total Attitude*. Cette fonction d'exemple est décisive, comme de rappeler constamment les choses dans le cadre d'ateliers. D'après moi, c'est aux directeurs de le faire [...]. On devrait la définir du sommet vers la base et dire : "Comment la vit-on aujourd'hui [...] ? Comment faire concrètement ? Comment chaque personne se l'applique-t-elle ?" Je pense que c'est nécessaire »[637].

La manière de « vivre » ou d'appliquer la *Total Attitude* n'a pas été clairement définie. Il revient aux managers d'interpréter les valeurs de référence de la *Total Attitude* et de les appliquer dans leur travail. Le manager doit être exemplaire : il doit montrer l'exemple et avoir un discours cohérent. Un directeur français parle dans le cas contraire de comportement destructif : « On parle toujours d'exemplarité, et pour moi certaines personnes ne représentent pas l'exemplarité. Il y a des comportements destructifs : vous voyez un patron qui sort au volant de sa voiture sans sa ceinture de sécurité en téléphonant, deux choses qui sont formellement interdites par le règlement. C'est ça un comportement destructif. Et si vous

635 Entretien 18 : « Eigentlich ist so ein Geschäftsführer der erste Verkäufer, aber nicht im Sinne von, der jetzt die größten Absätze macht und den größten Rohertrag bringt, sondern jemand, der, ja, Vorbildfunktion hat ».

636 Entretien 15 : « Der Manager ist für mich ganz klar Vorbild. Er muss das leben, was er selbst fordert und verlangt».

637 Entretien 2 : « Ich glaube, das wird gelebt. Es gab natürlich Informationsmaterial aber das Wichtigste ist, dass das Management das vorlebt. Also diese Vorbildfunktion ist ganz entscheidend, und dass man natürlich auch immer wieder in Workshops die Dinge nochmal in Erinnerung ruft und bringt und das ist für mich eine Frage auch der Führungskräfte [...]. Man sollte das tatsächlich wirklich von oben nach unten definieren und sagen : "Wie leben wir das heute [...] ? Wie machen wir das konkret ? Wie wendet das jeder Einzelne für sich an ?" Und das ist auch erforderlich ».

n'êtes pas exemplaire, vous perdez toute votre crédibilité »[638].

B) Logiques contradictoires

La valeur audace fait partie des quatre valeurs constitutives de la *Total Attitude.* Elle renvoie au courage dit managérial évoqué précédemment pour décrire l'attitude des managers face au collaborateur à licencier. « Courage managérial » et « devoir de vérité » s'inscrivent dans un souci de transparence et de franchise qui sont des pratiques bien connues des firmes américaines. L'audace signifie aussi avoir le courage de prendre des risques. Cette valeur pose des difficultés aux managers interrogés chez Total qui sont confrontés à une dissonance culturelle. Le groupe attend d'eux qu'ils prennent des risques mais de manière contrôlée. Il s'agit ici d'une injonction contradictoire déstabilisante pour ces managers. L'extrait suivant, tiré d'un entretien mené auprès d'un manager allemand, est significatif : « Risquer quelque chose, c'est ce que nous appelons l'audace. C'est-à-dire, faire des choses de manière contrôlée mais qui comprennent un certain risque. Il faut savoir peser le pour et le contre : Est-ce que je le fais ou est-ce que je ne le fais pas ? Peser les avantages et les inconvénients. C'est une des valeurs de notre Attitude »[639].

Il s'agit ainsi de savoir comment mettre la *Total Attitude* en application au quotidien et comment cadrer avec les exigences de l'entreprise si le comportement à adopter n'a pas été défini au préalable. Jean Vannereau, psychologue du travail et des organisations, explique que les « cadres intermédiaires sont dans une position bien souvent contradictoire lorsqu'ils sont "entre" des logiques contraires. Par exemple, la logique directoriale d'efficacité de la production – logique qu'ils représentent auprès des managés – et la logique des managés de recherche de bien-être au travail – logique qu'ils représentent auprès de la direction. Pris "entre le marteau et l'enclume", certains cadres peuvent vivre cette position comme un double contrainte douloureuse, d'autres comme une "double perspective" qui élargit et nuance leur point de vue. Entre la logique de contrôle de l'organisation et la logique d'autonomie de l'individu, le manager navigue dans les eaux troubles de l'"entre-deux" niveaux de logiques et doit à la fois contrôler et laisser faire le subordonné, le faire adhérer aux objectifs de

638 Entretien 1.

639 Entretien 25 : « Etwas zu wagen, wir nennen das Wagemut, also dass man dann auch Dinge macht, die kontrolliert sind, aber doch schon ein gewisses Risiko in sich bergen, man muss natürlich abwägen : Ja, mache ich es oder mache ich es nicht ? Die Vorteile müssen überwiegen gegenüber den Nachteilen. Das ist also eines zu unserer Attitude ».

l'entreprise et en même temps négocier ses objectifs »[640]. Plusieurs managers interrogés ont avoué avoir des difficultés à comprendre ce qu'on attendait d'eux concernant l'application de la valeur audace : « L'audace, tout le monde en parle [...]. C'est une valeur assez intéressante parce qu'en fait on est schizophrène quand on est manager. D'un côté on nous dit : "Il ne faut pas prendre de risques." On parle de risque zéro dans l'absolu, ce qui ne fonctionne pas dans l'industrie, enfin ce qui ne fonctionne nulle part. D'un côté on veut dire à son patron : "Ne t'inquiète pas, tout ce que je fais c'est bon, il n'y aura pas de risques." Et d'un autre, le propre du manager c'est d'avoir de l'audace, c'est une des valeurs de la maison, ça veut dire prendre du risque. C'est complètement antagoniste parce que vous ne pouvez pas en même temps avoir le courage de faire quelque chose de nouveau, et en même temps dire : "Zéro risque, parapluie, je répète ce qui a déjà fonctionné pendant des années." C'est complètement schizo comme fonctionnement, vraiment »[641].

L'anthropologue Gregory Bateson et le psychologue et philosophe Paul Watzlawick de l'école Palo Alto ont travaillé sur la théorie de la double contrainte ou « *double bind* ». Elle porte sur les contradictions dans la communication. Dans l'extrait précédent, le manager français parle de schizophrénie pour décrire son travail de manager chez Total du fait de la difficulté qu'il rencontre à adopter un comportement audacieux tel qu'on l'entend dans le monde de l'industrie. L'audace pose moins de problèmes dans un groupe américain. Total contrôle ses filiales et place des managers francophones à leurs têtes pour des questions de confiance ou de méfiance envers ce qui est étranger. À l'inverse, les groupes américains n'hésitent pas à placer des managers étrangers (locaux) à la tête de leurs filiales situées à l'international. Les managers se heurtent ainsi à une barrière culturelle face à l'interprétation et à l'application de la valeur audace.

640 Jean Vannereau, « Le management en groupe d'une finalité commune », *op. cit*., pp. 7-8.
641 Entretien 24 .

CHAPITRE III. CONFORMATION ET RÉSISTANCE AUX STANDARDS AMÉRICAINS

Section I. Conformation aux standards de la firme américaine

§ 1. Adoption des standards américains comme normes de référence

Les États-Unis constituent la référence dans le domaine du management. C'est en effet de ce pays que proviennent la plupart des innovations. Les bonnes comme les mauvaises expériences faites Outre-Atlantique servent de modèle à reproduire ou à éviter dans les autres pays. L'adoption des standards américains s'avère aujourd'hui incontournable pour les entreprises introduites en Bourse. L'introduction de la loi Sarbannes-Oxley en 2002 en est un exemple[642]. Les propos suivants, extraits d'un entretien conduit auprès d'un manager allemand, témoignent de la conformation de Total aux standards américains : « Du fait d'un alignement sur l'Amérique, on revoit tout d'après un standard mondial. Chez Total aussi, si bien qu'on commence à avoir de la procédure partout et de plus en plus avec ces histoires de loi SarbOx. Suite à ces fameux scandales de bilans en Amérique, on a introduit des procédures ainsi que cette loi Sox ou Sarbox afin d'être obligé, quand on est coté en bourse, d'avoir de nombreuses procédures permettant à l'entreprise de s'autocontrôler en interne pour s'assurer que tous les chiffres sont justes. Et même en tant qu'entreprise européenne, on n'y réchappe pas. C'est ainsi qu'il faut – et cela a déjà été fait ces dernières années – établir des procédures et aujourd'hui tout mettre par écrit. Quand on est coté en Bourse en Amérique, on est obligé de s'y faire, c'est comme si c'était inscrit dans la législation »[643].

642 Pour l'économiste Patrick Artus, l'internationalisation durant ces dernières décennies et la « dépendance croissante des entreprises européennes vis-à-vis des marchés financiers », ont entraîné la disparition des différences nationales dans le management de ces entreprises, les amenant à adopter des « standards anglo-saxons de gestion ». La loi Sarbannes-Oxley de 2002 en est un exemple. Selon le professeur Brigitte Pereira, il s'agit d'une pratique d'origine anglo-saxonne qui impose à toute entreprise cotée en Bourse de mettre en place des procédures d'alerte en matière comptable. Cette pratique a pour objet de dénoncer les actes frauduleux sans crainte de représailles.

643 Entretien 29 : « Durch die Orientierung an Amerika, alles wird jetzt auf weltweiten Standard umgestellt, natürlich jetzt auch bei Total so, dass man jetzt anfängt überall Prozesse zu haben, das kommt ja zunehmend durch diese so genannten SarbOx-Geschichten. Nach diesen Bilanzskandalen in Amerika, hat man dann ja Prozesse und diese Sox oder Sarbox und dass man ja verpflichtet ist, wenn man in Amerika belistet ist an der Börse, ganz viele Prozesse zu haben, wo sich das Unternehmen eben auch intern selber kontrollieren kann, dass man da sicher stellt, dass alle Zahlen auch richtig sind und da kommt man ja auch als europäisches Unternehmen nicht vorbei. Und somit muss man das jetzt so – und wurde auch schon gemacht in den letzten Jahren – die Prozesse zu machen, alles aufzuschreiben. Es gibt keine Alternative, wenn man in Amerika an der Börse gelistet ist, ist man ja verpflichtet, das ist ja wie im Gesetz ».

La taille des entreprises et leur caractère international conditionnent la conformation de grandes entreprises comme Total aux standards américains. Les propos suivants sont tirés du même entretien : « Petit à petit, les choses que je connais des entreprises américaines commencent à apparaître ici. On peut s'expliquer cette grande influence aujourd'hui chez Total en raison de sa taille et parce qu'elle est cotée en bourse en Amérique, si bien qu'on peut dire que Total n'est plus si typiquement française du fait du caractère international revêtu par le commerce du pétrole »[644].

L'utilisation de l'anglais est aujourd'hui indispensable, contrairement à une époque où l'internationalisation des entreprises était moins forte et où les managers étaient moins mobiles à l'international. L'extrait suivant, conduit auprès d'une Allemande manager chez Total à Berlin, atteste du caractère aujourd'hui incontournable de la maîtrise de l'anglais en contexte professionnel : « Il y a encore quelques dizaines d'années, beaucoup de gens n'avaient jamais fait d'anglais. On s'est aperçu que les frontières disparaissaient de plus en plus aujourd'hui à travers l'européanisation. Nous ne traduisons plus autant qu'avant, nous correspondons à l'écrit en anglais et en français »[645].

Certaines formations, destinées à former les futurs managers, délivrent un enseignement uniquement en anglais. C'est le cas des MBA. L'établissement des Hautes études commerciales (HEC) à Paris propose cette formule. Certains métiers nécessitent une formation délivrée en anglais en raison d'un jargon professionnel n'existant que dans cette langue. C'est le cas de certains métiers de la branche informatique. L'anglais correspond alors à une langue outil appelée « américain de commodité » par le linguiste Claude Hagège dans son ouvrage *Le souffle de la langue.* Il écrit que la « forme d'américain dont la diffusion a été si rapide est une sorte de commun multiple répondant aux besoins immédiats de l'échange dialogal à l'échelle universelle ». Il considère cette langue de commodité comme un « outil propre à faciliter les relations dans des domaines où il importe moins de cultiver une esthétique expressive que de transmettre et de recevoir des messages non ambigus »[646]. La chercheuse S. Chevrier écrit que la « culture professionnelle commune régit en partie les activités communicatives. De plus, les lexiques spécialisés – les technolectes selon

644 Entretien 29 : « Jetzt kommen auch ganz normal die Sachen auf, die ich von amerikanischen Unternehmen kenne. Ich glaube auch, weil Total ja auch jetzt so groß ist, und auch wieder doch gerade auch in Amerika gelistet ist an den Börsen, ist auch schon großer Einfluss, dass man vielleicht sagen kann, vielleicht ist da Total dann auch gar nicht mehr so typisch französisch, gerade weil das Ölgeschäft ist ja auch international ».

645 Entretien 2 : « Noch vor Jahrzehnten, da haben viele Leute überhaupt kein Englisch gehabt. Man hat einfach fest gestellt, jetzt dadurch, dass die Grenzen immer mehr durch die Europäisierung verschwinden. Wir übersetzen gar nicht mehr viel, wir schreiben uns eben in Englisch und Französisch ».

646 Claude Hagège, *Le Souffle de la langue*, « L'Europe et l'anglais », Odile Jacob, Paris, 2008, p. 51.

l'expression du linguiste Claude Hagège (1985) – sont forgés dans la plupart des langues à partir des termes anglais, eux-mêmes construits à partir de racines latines et grecques (Hagège, 1992) »[647].

S. Chevrier explique que l'« anglais a été la première langue très largement diffusée dans le monde par le biais de l'expansion coloniale de l'Angleterre vers d'immenses espaces tels que les États-Unis, le Canada, l'Australie, la Nouvelle-Zélande, l'Afrique du Sud, l'Inde, etc. Plus récemment, la puissance économique et politique des États-Unis a permis à ce pays de jouer à son tour le rôle de promoteur de la langue anglaise. Imposé à l'origine par les armes ou les impératifs commerciaux, l'anglais est devenue la langue de presque tous les scientifiques et gens d'affaires qui travaillent à l'international »[648]. L'anglais constitue ainsi une langue outil à vocation pratique. Les propos suivants sont tirés d'un questionnaire complété par deux ingénieurs français dont l'un travaille chez Airbus à Hambourg et l'autre chez Airbus à Toulouse. Le premier répond à la question concernant la langue dans laquelle il communique au travail avec ses collaborateurs allemands : « En anglais, parce que je ne parle pas couramment allemand. Même le jour où je parlerai allemand, je continuerai en anglais pour les réunions importantes afin d'éviter les incompréhensions (un Allemand parlant anglais parle plus lentement et plus clairement) »[649]. L'ingénieur travaillant à Toulouse écrit : « Le fait de parler une langue étrangère ne pose pas réellement de problèmes. Cela peut même s'avérer être un avantage car étant moins à l'aise en anglais, cela incite à mieux réfléchir à ce que l'on a à dire. Les discussions sont parfois moins impulsives et plus constructives »[650].

L'extrait suivant est tiré d'un entretien mené auprès d'un manager allemand qui explique avoir eu du mal à trouver les termes allemands correspondant à la terminologie anglaise qu'il utilisait au quotidien dans le cadre de son ancien travail dans un groupe anglo-saxon où il ne communiquait qu'en anglais. Chez Total, il est également habitué à la terminologie anglaise pour traiter des questions transfrontalières : « Dans le domaine fiscal tout se fait en anglais. Ce domaine est très internationalisé. Concernant le travail transfrontalier, un très grand nombre de termes techniques sont internationaux. Par exemple, quand on traite de *Transfer Pricing*, on le fait en anglais. Les particularités propres au droit allemand, quant à elles, ne le sont pas, bien évidemment. En arrivant ici, j'avais plus de problèmes à retrouver les termes techniques relevant de la fiscalité en allemand qu'en anglais »[651].

---

647 Sylvie Chevrier, *Le management des équipes interculturelles, op. cit.*, p. 101.
648 *Ibid.*, p. 100.
649 Questionnaire 2.
650 Questionnaire 4.
651 Entretien 29 : « Im Steuerbereich sowieso ist alles auf Englisch. Im Steuerbereich ist alles sehr international. Bei

La standardisation des outils de gestion des ressources humaines, à l'instar de l'entretien individuel annuel (EIA) et du système Hay, contribue à l'emploi d'une terminologie anglaise commune aux services des ressources humaines des grands groupes internationaux. L'outil de gestion des ressources humaines Hay, étendu au niveau international, provient des États-Unis et a été élaboré par la société Hay à Philadelphie. Il constitue un système d'évaluation du savoir-faire, des pratiques en matière de résolution de problèmes, du degré de responsabilité supportable par les managers, permettant entre autres l'établissement de grilles de salaires. Cet outil permet d'uniformiser les méthodes de travail et ainsi les manières de procéder à l'échelle internationale. Un manager anglais interrogé dans les locaux du siège de Total à Paris donne pour exemple la description de poste qui a été introduite dans les entreprises, laquelle varie toutefois selon ses concepteurs et les postes à pourvoir. Il explique que l'objectif de l'introduction du système Hay et sa généralisation à l'ensemble du groupe Total et dans tout groupe international est de gagner en transparence au niveau de l'entreprise concernant les postes à pourvoir : « Chacun doit avoir une description de poste. Les postes sont évalués selon la méthodologie Hay. Les gestionnaires de carrières mettent en place un système d'évaluation d'entretiens individuels annuels pour évaluer les performances et ensuite regarder quelles sont les évolutions possibles et les besoins en formation. On a mis en place un outil de *job posting* pour avoir plus de transparence sur les postes à pourvoir. Les gens peuvent postuler en ligne pour les postes qui sont disponibles. On est en train de déployer ça dans le monde entier et ils sont de plus en plus déployés dans le groupe. Selon les organisations, chacun va élaborer une description de poste avec sa hiérarchie et après ces descriptions de poste vont être pesées en utilisant la méthodologie Hay qui est une méthodologie internationale évidemment. C'est la société Hay qui a développé ça il y a très longtemps, il y a bien plus de 50 ans. Et ça permet, avec un certain nombre de formules qui sont élaborées suite à l'analyse de la description de poste, de donner un certain nombre de points à un poste. Ça vous permet, si vous faites ça dans une autre entreprise, de peser un poste ici par rapport à un poste à la société générale, si vous utilisez le même système. C'est la même méthodologie qui est utilisée dans le monde entier »[652].

Ces outils constituent des standards américains à adopter et auxquels les firmes multinationales comme Total peuvent difficilement renoncer aujourd'hui.

---

grenzüberschreitenden Sachen, da sind sehr viele Fachbegriffe international, wenn es dann um *Transfer Pricing* geht, dann ist es auf Englisch. Aber natürlich so deutsche Besonderheiten, die natürlich nicht. Ich hatte hier mehr Probleme wieder die deutschen Steuerbegriffe zu finden als die englischen ».

652 Entretien 34.

L'influence des États-Unis et le phénomène de globalisation bouleverse les modes de fonctionnement des entreprises. René Lasserre, professeur et directeur du Centre d'information et de recherches sur l'Allemagne contemporaine (CIRAC), évoque par exemple la remise en cause du principe de cogestion allemande. Ce principe, connu sous le nom de « Mitbestimmung » en Allemagne, est aujourd'hui mis à mal dans le cadre européen et en raison de mutations économiques et sociales à l'échelle internationale[653]. La cogestion salariée constitue selon lui un « frein à la réactivité de l'entreprise », qui s'avère handicapant pour sa compétitivité en raison d'un « dispositif qui complique et ralentit les choix stratégiques de l'entreprise » du point de vue du patronat allemand. Le contexte de compétition internationale actuel remet ainsi en cause cette « exception sociale allemande », considérée comme une contrainte, qui se trouve ainsi exposée à un « risque de marginalisation progressive » en raison d'un processus d'ouverture et de mise en concurrence des dispositifs nationaux ». Par conséquent, on assiste peu à peu à un gommage des particularismes[654] au profit d'une intégration de l'espace économique européen encouragée par l'avancée d'un « droit européen des sociétés », et à une convergence des modes de fonctionnement des grands groupes internationaux. Toutefois, le droit allemand des sociétés ne se sépare pas du principe de cogestion et ne fait pas l'objet d'une « normalisation pure et dure ». L'objectif est de rendre ce modèle lisible et attractif à l'internationale[655] et dans un monde où Les États-Unis constituent une norme de référence.

§ 2. « Écarts de styles relatifs » par rapport à une norme américaine : analogies entre pratiques journalistiques et pratiques managériales

Le travail de comparaison des systèmes de presse français et allemand fait écho à la présente étude à plusieurs niveaux. Concernant les pratiques journalistiques, on assimile souvent au style français un journalisme d'opinion et au style allemand un journalisme de neutralité et d'objectivité, proche du style journalistique anglo-américain. V. Robert, maître de conférences en Études germaniques, s'est intéressée aux pratiques journalistiques en France et en Allemagne. Elle explique que le journalisme français et le journalisme allemand ont pour

653 « La cogestion qui constitue en Europe le système le plus avancé de participation des salariés aux décisions de l'entreprise et qui est l'un des éléments les plus spécifiques du système allemand de relations professionnelles fait à son tour l'objet d'une sévère remise en question. C'est en particulier la représentation des salariés à parité de sièges et avec voix délibérative dans les conseils de surveillance des grandes sociétés qui est aujourd'hui sur la sellette » ; cf. René Lasserre, « La cogestion allemande à l'épreuve de la globalisation », Regards sur l'économie allemande, Bulletin économique du CIRAC, n° 72, juillet 2005, pp. 7-16. URL : http://rea.revues.org/index246.html.

654 « Attitude d'un groupe social, d'une ethnie qui, appartenant à un ensemble plus vaste, cherche à préserver ses caractéristiques » ; cf. Emmanuel Fouquet (dir.), *Dictionnaire Hachette encyclopédique 2000*, Hachette Livre, Paris, 1999.

655 René Lasserre, « La cogestion allemande à l'épreuve de la globalisation *», op. cit.*.

modèle commun le journalisme anglo-américain et ainsi, que les différences entre ces deux cultures journalistiques ne sont pas si grandes et qu'elles évoluent. Elle écrit : « Les journalismes des deux pays ont été influencés par ce modèle anglo-américain[656] […]. Ce modèle a été importé en France comme en Allemagne à des époques et dans des circonstances différentes, et chacun l'a assimilé à sa manière, développant des modèles hybrides fortement marqués par les histoires respectives »[657]. Erik Neveu considère que ce modèle anglo-américain est à l'origine des « pratiques journalistiques qui constituent aujourd'hui la norme de référence »[658], privilégiant la « dimension de collecte de l'information », le factuel, un discours de l'objectivité visant à restituer des faits, à séparer information et commentaire, dont le style écrit, procédant des questions « Qui ? Quoi ? Comment ? Quand ? Où ? », est sobre et descriptif. Ce modèle se caractérise aussi par l'utilitarisme. La fonction de la presse qui y correspond est de répondre à une demande pratique et quotidienne. Il s'inscrit en outre dans une « logique de maximisation des audiences » et le statut de la presse est assimilé à une activité entrepreneuriale. E. Neveu explique cependant que la « représentation d'un journalisme à l'américaine chroniquement dépouillé de toute subjectivité est une mythologie fatiguée »[659] et que les styles d'écriture varient, donnant au final des formes mixtes – mélange de journalisme d'observation et d'opinion.

La pratique journalistique française se distingue de manière beaucoup plus visible du modèle anglo-saxon que la pratique journalistique allemande. En France, le journalisme est plus axé sur le commentaire et le jugement et moins sur l'« objectivité ». L'« homme de lettres » et la figure de l'« intellectuel » constituent un idéal, ce qui explique le tropisme du journaliste pour la littérature et la politique, caractéristique spécifique à la France. Dans les deux pays, journalistes et écrivains sont proches (Albert Camus, Kurt Tucholsky, Joseph Roth) et l'élite du journalisme est représentée par le modèle historique du « journaliste-écrivain engagé ». La presse régionale, qui limite le plus possible l'expression d'une opinion, nourrit moins d' « ambitions lettrées ».

Le monde du journalisme et celui de la politique cultivent des liens étroits en France comme en Allemagne. En France, cette connivence des politiques et des journalistes parisiens en particulier est due à leur origine sociale d'une part – la majorité est issue d'un milieu social favorisé – et à leur parcours – beaucoup ont fréquenté un Institut d'études politiques avant

656 « On désigne par ce concept les grands traits de la culture journalistique dominante en Grande-Bretagne et aux États-Unis, ce qui est bien entendu aussi une simplification » ; cf. *Ibid*, p. 147.
657 *Ibid*.
658 Erik Neveu, *Sociologie du journalisme*, Paris, Éditions La découverte, 2009, p.9.
659 *Ibid*, p. 16.

d'intégrer une école de journalisme. « Journalistes parisiens et politiques ont en commun une formation, une certaine vision du monde ou de la politique, des réseaux de sociabilité ». La proximité sociale, qui s'étend jusque dans le domaine privé, explique l'attitude révérencieuse adoptée par les journalistes français face à l'autorité. « Cette proximité rend difficile de pratiquer un journalisme où prime la recherche de l'information […]. La proximité géographique joue aussi beaucoup », contrairement à l'Allemagne où la « rédaction peut […] être beaucoup plus critique, car elle est souvent éloignée géographiquement »[660]. Cette déférence française est visible lors des conférences de presse données par des personnalités politiques, les questions posées étant la plupart du temps convenues à l'avance afin de ne pas déranger. Cette caractéristique bien française surprend les journalistes étrangers et particulièrement les observateurs anglo-saxons[661]. Quant aux journalistes allemands, ils n'hésitent pas à exprimer leur indignation face aux politiques qui ne répondent pas à leurs questions, attitude que ces mêmes journalistes jugent irrespectueuse[662]. Cependant, le journalisme français évolue vers un journalisme d'investigation, porté sur le sensationnel et caractérisé par l'« enquête longue, les révélations "exclusives", les scoops et la dénonciation d'"affaires", cultiv[ant] un ton offensif vis-à-vis des élites qui l'inscrit à rebours du journalisme "de connivence". Ceux qui se désignent comme "journalistes d'investigation" se démarquent de leurs collègues et concurrents en défendant une "conception plus professionnelle et plus autonome du métier, c'est-à-dire, à leurs yeux, plus subversive et plus morale" »[663]. Le journalisme d'investigation, non pratiqué en Allemagne, et dont les journalistes anglais se revendiquent, affiche aussi une concurrence autant professionnelle que commerciale.

Autre différence de taille : les journalistes allemands ne peuvent se voir refuser une demande d'informations par les institutions, l'accès à l'information reposant en France sur le carnet d'adresses détenu par le journaliste et constitué à partir d'un réseau de relations caractérisé par la porosité entre domaines privé et professionnel. Ainsi, la pratique journalistique française est assimilée à un « journalisme de connivence » ou même à un « journalisme de complaisance » relevant de la « centralisation des instances de pouvoir et des grands médias »[664]. Ce phénomène repose sur l'« importance prise historiquement en France par un

660 Valérie Robert, *La presse en France et en Allemagne, op. cit.,* p. 150.

661 Cyril Lemieux, *Mauvaise presse*, Paris, Métailié, 2000, p. 229.

662 Gerd Kopper, « Journalistische Kultur in Deutschland », in : Gerd Kopper, Mancini Paolo, *Kulturen des Journalismus und politische Systeme*, Berlin, Vistas, 2003, p. 116.

663 Valérie Robert, *La presse en France et en Allemagne, op. cit.,* p. 154 ; Dominique Marchetti, « "Le journalisme d'investigation", Genèse et consécration d'une spécialité journalistique », in : Jean-Louis Briquet, Philippe Garraud, *Juger la politique. Entreprises et entrepreneurs critiques de la politique,* Rennes, PUR, 2002, p. 187.

664 Valérie Robert, *La presse en France et en Allemagne, op. cit*., pp. 151-152.

État central, ancien et fort, coiffé d'une société de cour »[665], société que le sociologue Nobert Elias a analysée dans son ouvrage éponyme.

En Allemagne, il existe une nette distinction entre textes informatifs (*Bericht*, *Nachricht*) et ceux transmettant une opinion (*Leitartikel*, *Kommentar*). L'éditorial (*Leitartike*l), type de texte commun aux deux pays, a pour visée le commentaire de l'actualité. Le type d'écriture allemand, proche du journalisme anglo-américain, se caractérise par des « faits qui parlent ». Sa fonction est celle d'un « marqueur objectivité »[666], lequel est investi d'une « fonction identitaire pour la culture journalistique en Allemagne ». V. Robert explique que l'« organisation interne des articles allemands […] plus proche du journalisme anglo-américain [correspond à] une structure en pyramide inversée, allant de l'essentiel aux détails, avec l'essentiel de l'information condensée dans le *Lead*, un chapeau censé répondre aux *W-Fragen*, les cinq questions fondamentales »[667]. Cette norme a été importée après 1945, les journalistes allemands ayant été formés par les « occupants anglais et américains », se substituant ainsi au « traditionnel journalisme d'opinion, hérité des Lumières, dans lequel le journaliste luttait pour ses idées »[668]. Ce nouveau type de journalisme – issu du modèle anglo-saxon – avait pour objet d'établir et de garantir une distance vis-à-vis du pouvoir politique, écartant ainsi le plus possible une éventuelle volonté de propagande. Formellement, information et opinion font l'objet d'une séparation en Allemagne. Toutefois, les « normes professionnelles sous-jacentes » n'ont jamais été effectivement intégrées, les opinions (subjectivité) primant sur les faits (objectivité).

Ainsi, le « modèle anglo-saxon n'a donc pas été repris dans son ensemble […]. En Allemagne, la subjectivité individuelle est beaucoup moins encadrée que dans le système anglo-saxon, et la plus grande autonomie des journalistes stimule un journalisme plus interprétatif, valorisant plus le commentaire, éventuellement l'expression de points de vue personnels, d'autant que la centralisation hiérarchique est plus limitée »[669]. Il est ainsi difficile d'opposer strictement un journalisme d'information en Allemagne à un journalisme d'opinion en France, les pratiques journalistiques, certes différentes, ne correspondant pas à des styles purs.

---

665 Cyril Lemieux, « De certaines différences internationales en matière de pratiques journalistiques : comment les décrire, comment les expliquer ? », in : Jean-Baptiste Legavre, *La presse écrite : objets délaissés,* Paris, L'Harmattan, 2004, p. 44.

666 « Il ne s'agit pas ici d'un concept descriptif mais d'une norme spécifique à un certain type de journalisme » ; cf. Valérie Robert*, La presse en France et en Allemagne, op. cit.,* p. 148.

667 *Ibid*., p. 148.

668 Wolfgang Donsbach, « Journalismus und journalistisches Berufsverständnis », in : Jürgen Wilke, *Mediengeschichte der Bundesrepublik Deutschland*, Köln/Wien/Weimar, Böhlau Verlag, 1999, p.491.

669 Valérie Robert, *La presse en France et en Allemagne, op. cit*., p. 148.

La conception du métier de journaliste en Allemagne ne correspond pas au modèle revendiqué, le modèle anglo-saxon. Jacques Le Bohec, professeur en Sciences de l'information et de la communication, parle de « mythe professionnel »[670]. L'identification au modèle anglo-saxon n'est que partiellement justifiée, puisqu'il n'a pas été intégré dans son intégralité, le modèle de journalisme en Allemagne présentant d'autres aspects. La conception du métier de journaliste en Allemagne est proche en de nombreux points de la conception française. En Allemagne, les journalistes conçoivent leur rôle comme l'exercice d'une influence sur l'opinion publique[671]. De missionnaire en 1989 incarné par la figure du journaliste engagé[672], ce rôle est passé en 2005 à celui d'un « journalisme d'information ». La fonction journalistique s'est ainsi transformée en un devoir d'information du public de la « manière la plus neutre et précise possible »[673]. Le sentiment d'investir une mission politique est cependant toujours présent, les journalistes allemands considérant leur profession comme un vecteur de la démocratie. Exercer le métier de journaliste dans un organe de presse suppose l'adhésion à une ligne politique fixée de manière formelle dans le contrat de travail. Le journalisme en Allemagne n'est manifestement pas neutre politiquement. V. Robert écrit que le « journalisme d'opinion n'est donc pas réservé à la France »[674].

Il a été prouvé que journalistes français et américains étaient favorables à la séparation des commentaires et des faits[675]. D'après la journaliste Irene Preisinger, les représentations du métier de journaliste par l'élite du journalisme en France et en Allemagne (il s'agit des « journalistes politiques de quotidiens et magazines nationaux et suprarégionaux »[676]), correspondent à un journalisme caractérisé par la neutralité et l'objectivité, appelé « journalisme de transmission » et constitue la norme théorique[677]. Les journalistes français se représentent toutefois leur métier, de manière plus marquée que les Allemands, d'après le modèle anglo-saxon. Les Allemands – et d'après l'enquête menée par I. Preisinger – s'éloignent de ce modèle[678], se montrant ainsi défavorables à une séparation entre textes de

670 Jacques Le Bohec, « Les mythes professionnels actuels des journalistes français », *Métamédias*, 16.10.2005.URL : http://metamedias.blogspot.fr/2005/10/les-mythes-professionnels-actuels-des.html

671 Wolfgang Donsbach, « Journalismus und journalistisches Berufsverständnis *», op. cit.*, pp. 498 et 508.

672 Renate Köcher, « Détectives ou missionnaires. Les journalistes en RFA et en Grande-Bretagne », *Médiapouvoirs*, n° 13, janvier-février-mars 1989, p. 127.

673 Siegfried Weischenberg et. al., « Journalismus in Deutschland 2005, Zentrale Befunde der aktuellen Repräsentativbefragung deutscher Journalisten », *Media Perspektive*n, Juli 2006, p. 355.

674 Valérie Robert, *La presse en France et en Allemagne, op. cit*., p. 152.

675 Cyril Lemieux, « De certaines différences internationales en matière de pratiques journalistiques : comment les décrire, comment les expliquer ? », *op. cit.*, p. 41.

676 Valérie Robert, *La presse en France et en Allemagne, op. cit*., p. 152.

677 Irene Preisinger, « Information als Champagner oder Schwarzbrot. Wie französische und deutsche Journalisten ihren Beruf verstehen – ein Vergleich », *Dokumente*, Heft April 2003, p. 82.

678 *Ibid*., p. 83.

commentaires et textes d'information. Ce rapprochement vers un journalisme d'explication et d'analyse[679] vient ainsi casser les stéréotypes sur la presse en Allemagne. La chercheuse explique que les « pratiques journalistiques des deux pays sont donc à interpréter non pas comme la manifestation de caractères nationaux mais comme des "écarts de style relatifs"[680] par rapport à une norme qui est finalement commune »[681]. Il en va de même des pratiques managériales dans les entreprises.

Ces travaux témoignent ainsi d'une norme de référence américaine à partir de laquelle de nouvelles pratiques professionnelles émergent. C'est le cas des équipes de projet d'origine américaine qui, participant de la création d'une identité fluctuante chez Total en raison d'un *turnover* fréquent accompagné de mobilités géographique et professionnelle, modifient la culture de l'entreprise. Cette identité mouvante à vocation pratique pose des problèmes aux managers allemands qui voient le *turnover* – concernant les managers français qui occupent des postes de direction dans la filiale pour une durée d'environ trois ans – comme un inconvénient. Les managers doivent s'adapter à ces nouvelles pratiques et ainsi changer leur mode de fonctionnement.

679 Irene Preisinger, *Information zwischen Interpretation und Kritik*, Wiesbaden, Westdeutscher Verlag, 2002, p. 186.
680 Cyril Lemieux, « De certaines différences internationales en matière de pratiques journalistiques : comment les décrire, comment les expliquer ? », *op. cit*., p. 36.
681 Valérie Robert, *La presse en France et en Allemagne*, op. cit., p. 153.

Section II. Résistance aux standards américains : logique ethnocentrique et élites nationales chez Total

Le modèle américain constitue donc une référence, qu'il s'agisse de s'y conformer ou au contraire de s'y opposer. Mais malgré l'influence des logiques issues des États-Unis sur les entreprises européennes, Total reste une entreprise dont l'approche est ethnocentrique. Elle favorise les natifs francophones aux postes de direction dans les filiales étrangères et perpétue le principe de reproduction des élites nationales françaises en France et dans les filiales à l'étranger. Les dirigeants des grands groupes comme Total restent nationaux. Nicolas Truong, journaliste au journal *Le Monde*, écrit : « Bien sûr, la dérégulation des marchés financiers adossée à la formation d'une classe dirigeante internationale a fait naître un capitalisme global incarné par quelques figures phares du patronat mondial. Mais le temps de la domination de l'élite globale ou transnationale n'est pas encore venu. Car les "réseaux nationaux constituent toujours l'épine dorsale de l'élite entrepreneuriale française", explique le sociologue allemand Michael Hartmann. En effet, l'internationalité des élites économiques est assez faible. Grâce à une ample et savante enquête menée sur le parcours professionnel des principaux dirigeants d'entreprise des huit principales puissances économiques mondiales (Chine, Japon, États-Unis, France, Allemagne, Grande-Bretagne, Italie et Espagne), Michael Hartmann montre que les "principales entreprises sont plus que jamais dirigées par des nationaux". Les chiffres sont éloquents. Seules 5 % d'entre elles sont gouvernées par des étrangers, qu'elles soient multinationales ou non »[682].

§ 1. Le français, nouvelle *lingua franca* des affaires

L'anglais comme langue véhiculaire dans le monde des affaires s'avère difficilement applicable chez Total. Il s'agit moins d'une mauvaise maîtrise de la langue par les managers que d'une négligence vis-à-vis des personnels non-francophones. Ces derniers ont d'ailleurs évoqué à maintes reprises la tenue de réunions regroupant des personnels francophones et non-francophones en français plutôt qu'en anglais, rendant leur présence inutile et générant des tensions, de la frustration et de l'incompréhension face à cette attitude. Le groupe Michelin, fabriquant français de pneumatiques, a trouvé la solution à ce problème.

682 Nicolas Truong, « Il n'y a pas d'élites mondialisées », Le Monde, 28.01.2012. URL : http://www.lemonde.fr/idees/article/2012/01/28/il-n-y-a-pas-d-elites-mondialisees_1635886_3232.html

Le groupe français Michelin a décidé que la langue officielle du groupe était le français et que toutes les réunions et négociations entre collaborateurs, dirigeants des différentes filiales du groupe dans le monde, auraient lieu en français. Pour travailler dans cette entreprise, le français est requis et obligatoire pour les personnes occupant des postes à responsabilité et ayant des contacts réguliers avec la maison-mère ou avec les différentes filiales à l'étranger. La principale raison évoquée est l'« efficacité linguistique » : « Chez Michelin, on pense [...] que l'utilisation du français combinée aux langues locales est plus efficace que le tout-anglais. Non seulement personne ne peut prétendre penser ou s'exprimer "*in English*" avec la même aisance que dans sa langue natale, mais surtout, l'anglais est loin d'avoir colonisé l'ensemble des marchés. "Inutile d'envoyer de parfaits anglophones au Chili ou au Belarus, prévient un recruteur. Personne ne les comprendra !" Les Britanniques eux-mêmes commencent d'ailleurs à se mettre davantage aux langues étrangères : des études ont montré que les entreprises du Royaume-Uni parlant "English only" se révélaient de 20 à 30 % moins performantes dans les relations commerciales internationales que leurs concurrentes allemandes ou françaises ». C'est à cette condition que Michelin daigne mettre des étrangers à la tête de ses filiales : « La moitié de ses 60 plus hauts dirigeants sont en effet étrangers. Et une grande partie de la politique de ressources humaines du groupe repose sur une circulation fluide des managers entre les filiales, notamment dans les grandes villes comme Shanghai ou São Paulo, où l'on s'arrache les profils de haut niveau. Les formations intensives au français et aux autres langues étrangères constituent alors des arguments de poids pour convaincre les hauts potentiels de s'engager durablement ».

Ainsi, la confiance passe par la langue et par une langue uniforme. Le groupe Michelin a prévu un budget conséquent réservé à la formation linguistique pour que ses cadres apprennent le français, n'excluant cependant pas le fait que les Français expatriés à l'étranger apprennent la langue du pays dans lequel ils travaillent, le « brassage des cultures » faisant partie intégrante du style de management chez Michelin. Dominique Tissier, responsable de la formation chez Michelin déclare : « Le français est davantage garant de nos valeurs que l'anglais, qui devient un jargon international vidé de toute subtilité ». Michelin se revendique ainsi du français comme langue de référence, ce qui lui a valu le « premier Trophée du langage, récompense du ministère de l'Économie aux entreprises œuvrant pour la diffusion du français dans le monde des affaires »[683]. Le groupe français Michelin illustre ainsi un cas de « résistance » à la domination de l'anglais dans le monde des affaires. Chez Total, il n'en va différemment qu'en apparence. Bien qu'il ait été décidé que l'anglais

683 Francis Lecompte, « Michelin met la gomme sur le français », capital.fr, 15.06.2011, pp. 1-2. URL : http://www.capital.fr/enquetes/strategie/michelin-met-la-gomme-sur-le-francais-605969

était la langue officielle du groupe, parler le français s'avère être un avantage, voire une garantie pour pouvoir progresser et prétendre à des postes à responsabilité dans cette entreprise.

L'anglais présente ainsi des limites. La pratique de l'anglais à l'écrit comme à l'oral s'accompagne de problèmes en termes de perte de sens et de contenu dans les messages. Un directeur français explique qu'à l'écrit, « il y a un gros problème de déperdition, c'est la langue »[684]. Les standards existant au niveau du groupe ne sont rédigés qu'en français, ce qui nécessite une traduction en anglais. Le groupe fait alors appel à des traducteurs. Les traductions nécessitent un contrôle pour s'assurer de la qualité de la prestation. Aucune information importante ne doit être occultée ni faire l'objet d'une mauvaise traduction. Des groupes de travail sont régulièrement constitués et réunis à cet effet, représentant un investissement en temps et en argent importants. En outre, une traduction lacunaire peut s'avérer néfaste quand il s'agit d'appliquer des règles de sécurité sur le terrain. La filiale de Total en Allemagne reçoit non seulement les standards en français nécessitant des traducteurs, mais à cela s'ajoutent les problèmes de « déclinaison en fonction des lois, des règlements et des installations »[685].

L'anglais comme langue de travail orale ne pose pas de problèmes insurmontables. Les personnels non-anglophones arrivent à communiquer en parlant ce qu'on appelle le « *globish* », qui correspond à un anglais parlé par des non-anglophones. En revanche, la correction de la langue peut s'avérer problématique. L'anglais de travail est parfois malmené au niveau de la grammaire, générant des problèmes de compréhension. Selon S. Chevrier, l'« anglais de travail est un anglais très aménagé ». Cette langue de travail est parfois appelée « *English offshore* », « *Euro-technical English* », « anglais pan-européen » ou « *pidgin English* ». Cette dernière expression désigne un système linguistique composite constitué d'anglais et d'éléments empruntés à d'autres langues[686]. Certains des managers interrogés chez Total disaient « massacrer l'anglais » du fait d'une maîtrise de la langue laissant à désirer.

À cette difficulté s'ajoutent les différents accents des membres d'équipes multiculturelles. Travailler en contexte interculturel nécessite un temps d'adaptation aux collaborateurs et à la variété de leurs accents qui rendent certains mots méconnaissables aux anglophones, à qui l'effort d'adaptation n'est pas épargné. D'ailleurs, les personnes les moins bien comprises dans

684 Entretien 1.
685 Entretien 1.
686 Sylvie Chevrier, *Le management des équipes interculturelles, op. cit.*, pp. 101-102.

une réunion internationale s'avèrent être les Anglais[687].

Selon le linguiste Noam Chomsky, la « compétence linguistique correspond à l'intériorisation d'un système de règles par un individu lui permettant de juger spontanément de la cohérence et de l'adéquation d'un énoncé. C'est la connaissance intuitive d'une langue qui permet de créer des phrases chaque fois uniques et originales tout en sachant qu'elles sont correctes et adaptées à la situation. La performance consiste, elle, à énoncer une phrase ; c'est la réalisation d'un acte de langue »[688]. Dans l'univers de l'entreprise, les non-anglophones sont performants mais ne sont pas compétents dans cette langue. Les tournures ne sont pas idiomatiques et consistent la plupart du temps en des traductions littérales d'expressions employées dans la langue maternelle, qui s'éloignent fortement de celles employées par les anglophones. L'anglais des Européens diffère ainsi considérablement de l'anglais britannique et les membres d'équipes multiculturelles rencontrent des problèmes d'interprétation dus à des formulations maladroites et ambiguës. Un chef de service français explique la chose suivante : « Dans les rapports interculturels, on va beaucoup plus à l´essentiel en se disant qu'il ne faut pas mettre de nuances, parce que si on met trop de nuances, il risque d´y avoir de l´interprétation »[689]. Les subtilités dans la communication orale échappent parfois à l'interlocuteur échangeant dans une autre langue que sa langue maternelle.

Certains managers n'osent pas s'exprimer en anglais, jugeant qu'ils ne maîtrisent pas suffisamment la langue. L'extrait suivant est tiré d'un entretien conduit par la chercheuse S. Chevrier auprès de membres d'équipes multiculturelles : « Je n'ose pas me lancer, je n'ose pas m'exprimer en anglais. Je dis le minimum (FRA, EUROTELIA) »[690]. Ces managers ont expliqué avoir tendance à moins intervenir dans les réunions. Selon eux, le fait de simplifier la langue au maximum pour se faire comprendre enlève de sa substance intellectuelle à la discussion, les propos s'en trouvant appauvris. Il en découle de la frustration. L'extrait suivant est tiré d'un autre entretien réalisé par S. Chevrier : « Je suis facilement fatigué de parler anglais, je ne parle pas anglais si je peux l'éviter. J'ai aussi l'habitude de parler trop vite en anglais et il y a davantage d'incompréhensions. La prononciation des noms est également compliquée (DK, EUROTELIA) ».

687 « Toutefois, plusieurs répondants (selon Chevrier) affirment qu'il est plus aisé de s'accoutumer à l'anglais des étrangers qu'à celui des Britanniques. Ceux que l'on comprend le moins bien dans une réunion internationale, ce sont les Anglais (Port, EUROTELIA) » ; cf. *Ibid*., p. 103.

688 Noam Chomsky, *Aspects de la théorie syntaxique*, Paris, Éditions du Seuil, 1971 ; cité in : *Ibid*., pp. 102-103.

689 Entretien 5.

690 Sylvie Chevrier, *Le management des équipes interculturelles, op. cit.*, pp. 106-107.

§ 2. Le français, gage de confiance pour accéder à des postes à responsabilité

L'extrait d'entretien suivant, conduit auprès d'une directrice allemande interrogée dans les locaux de la filiale de Total à Berlin, explique que dans une entreprise comme Total, parler français est décisif pour faire carrière dans l'entreprise et prétendre à des postes à responsabilité : « Les personnes qui parlent français ont de bien plus grandes chances de progresser dans cette entreprise que des gens qui sont peut-être meilleurs en terme de compétences techniques […]. J'arrive bien mieux à me vendre si je maîtrise la langue [...]. De nos jours et en règle générale, la langue est très importante. C'est évident. Quand on est jeune et qu'on travaille dans une entreprise française, c'est important d'apprendre le français »[691].

La moitié des 60 plus hauts dirigeants employés chez Michelin est certes étrangère, mais tous maîtrisent le français. Total fonctionne sur le même principe. La filiale allemande de Total est actuellement et depuis peu dirigée par un Allemand. Auparavant, elle était dirigée par un Français. Ce PDG allemand a travaillé plusieurs années en France, dans les locaux du siège à Paris, puis à l'étranger. Ce passage au siège parisien constitue une condition incontournable chez Total pour un non-Français qui a des ambitions professionnelles. L'extrait suivant, tiré d'un entretien conduit auprès d'un directeur belge, exprime l'importance que présente la maîtrise du français chez Total pour pouvoir accéder à des postes de direction : « Pour en revenir au cas de l'expatriation qui n'a pas marché parce que le collaborateur en question ne parlait pas la langue, […] le blocage était uniquement à condition de la langue : "Il ne parle pas français donc on n'en veut pas !" Et c'était un de mes collaborateurs, responsable GPL. On cherchait un poste à stratégie à Paris et ce garçon a une vision stratégique absolument extraordinaire, il est vraiment très bon. J'ai proposé ce garçon à ce poste et le retour était : "Le profil convient tout à fait, mais il ne parle pas français." C'est quelque chose qui m'a énervé parce que c'était pour travailler dans la stratégie, ça veut dire avec des gens qui font des études économiques, qui travaillent le plus souvent en anglais et où les projets ont lieu dans le monde entier et le garçon en question parle couramment l'anglais bien sûr. Il baragouine le français. Et la raison évoquée de dire : "On ne le prend pas parce qu'il ne parle pas français", cela passe mal […]. Il n'a pas été choisi, on a pris quelqu'un d'autre […]. On a beaucoup de mal à faire comprendre à un collaborateur : "Tu n'es pas pris parce que tu ne parles pas français." Et le collaborateur va répondre : "Mais alors, tous ceux qui viennent chez nous qui ne parlent pas

691 Entretien 4 : « Die französisch Sprechenden haben eine viel größere Chance in diesem Unternehmen voranzukommen als Leute die vielleicht fachlich mehr Kompetenz haben […]. Ich kann mich viel besser verkaufen, wenn ich die Sprache beherrsche. Also Sprache ist allgemein schon wichtig heutzutage. Das ist klar. Es ist auch wichtig, wenn ich in einem französischen Konzern arbeite, sollte ich auch Französisch lernen, wenn ich ein junger Mensch bin ».

allemand !" »[692].

Parler le français constitue ainsi pour Total un gage de confiance pour diffuser la culture du groupe dans ses filiales étrangères. On observe également ce mode de fonctionnement dans des groupes allemands comme Jungheinrich, entreprise spécialisée dans la production de chariots élévateurs. Ce groupe a envoyé des directeurs allemands en France pour diriger sa filiale française. D'après les propos tenus par un directeur français dans le cadre d'un entretien mené sur son lieu de travail, la maison-mère allemande n'avait pas confiance en la manière de travailler des collaborateurs français. Elle préférait ainsi envoyer des managers allemands pour occuper les postes de direction[693]. Les propos tenus par un autre manager français travaillant dans la filiale française du groupe allemand KSB, entreprise spécialisée dans la robinetterie, soulignent la notion de « confiance ». Ce manager a travaillé plusieurs années durant dans une entreprise américaine avant d'intégrer l'entreprise allemande. La valeur qu'il considérait être la plus importante dans le cadre du travail était « le *trust* », pour reprendre ses mots. Selon lui, « *trust* » signifiait plus que de la confiance[694]. Le chercheur Marc Favier explique que « *trust* » correspond en anglais à une confiance dans les intentions alors que « *confidence* » renvoie plutôt à une confiance dans les compétences[695].

Selon les managers interrogés chez Total, les groupes américains n'hésitent pas à mettre des dirigeants locaux à la tête de leurs filiales du fait qu'ils connaissent mieux le fonctionnement du tissu économique du pays, la culture et les habitudes locales. Cette facilité qu'ont les Américains à accorder leur confiance[696] rapidement constitue un avantage sur les groupes français et allemands mentionnés précédemment dont les managers sélectionnés pour occuper des postes de direction en filiale à l'étranger doivent s'adapter à un nouveau contexte culturel. Ces groupes français et allemands cherchent à garder le contrôle sur leurs filiales étrangères en plaçant des francophones ou des germanophones à leur tête.

Dans les cas mentionnés ici, les entreprises françaises et allemandes présentent un moins grand degré de tolérance face à l'incertitude que celui dont témoignent les entreprises américaines. L'extrait d'entretien suivant, mené auprès d'un directeur belge interrogé dans les locaux de la filiale allemande de Total, renvoie au manque de confiance du groupe français

692 Entretien 20.
693 Entretien 37.
694 Entretien 38.
695 Marc Favier, « Les systèmes d'information : la virtualisation du travail et la confiance », in : Michel Kalika (dir.), *Management européen et mondialisation*, Paris, Dunod, 2005, p. 130 et 131.
696 L'étendue du continent américain conditionne la création de liens « amicaux » rapides, souvent superficiels et qui se défont aussi rapidement qu'ils se sont créés.

Total vis-à-vis des managers non francophones : « Si on veut vraiment croître à l'étranger, il ne faut pas systématiquement que le patron soit un Français ou un Allemand. Et je crois que c'est en train de changer parce qu'ils ont aussi compris que ce n'est pas la meilleure solution d'avoir un Français dans notre filiale japonaise. Car le temps qu'il apprenne la mentalité, la culture, les coutumes japonaises, il doit se marier avec une Japonaise et ça prend cinq ans. De toute façon, on doit changer de boulot tous les trois ou quatre ans. Alors c'est inutile d'envoyer un Français ou un Allemand sur place. Je trouve que les Américains font beaucoup mieux, ils ne se posent pas de questions. C'est mieux aussi avec la politique des ressources humaines qui est européenne. Pour se développer agressivement à l'étranger, en Chine ou en Inde, je crois qu'il faut absolument qu'on travaille avec des gens qui sont sur place. On ne se connaît pas, on se méfie. Je ne dis pas que l'autre extrême est meilleur non plus, parce que c'est vrai que quand on va dans un pays et qu'on ne comprend pas tout, on a peut-être beaucoup moins de moyens de contrôler. Si on va de plus en plus vers les structures américaines, ça nous permettra aussi de mettre un Indonésien à la tête de la filiale Total en Indonésie. Aujourd'hui, on se situe un peu entre les deux. Le groupe essaie de trouver un manager, de le prendre deux ans à Paris pour qu'il soit formé, pour qu'il parle la langue aussi, et après il est renvoyé comme manager »[697].

La chercheuse Blandine Vanderlinden explique que dans une « culture à fort évitement de l'incertitude, on aura tendance à multiplier les règlements et à valoriser le conformisme social ; la tendance au consensus y est forte, rendant inacceptables les comportements déviants. Dans une culture plus tolérante à l'égard de l'incertitude, les comportements individuels sont moins contrôlés et il y a plus de place pour les initiatives personnelles ». Pour l'anthropologue G. Hofstede, les pays à fort « contrôle de l'incertitude » peuvent être considérés comme des pays fermés[698]. Dans sa classification, la France présente un degré d'évitement de l'incertitude plus fort que l'Allemagne. C'est ce qui ressort globalement des entretiens concernant le comportement fortement ethnocentrique du groupe pétrolier français qui a tendance à favoriser ses élites nationales à qui il fait entièrement confiance. Ce dernier a toutefois identifié ce problème puisqu'il prône une plus forte internationalisation du groupe. En outre, Total a choisi l'audace comme l'une de ses valeurs de référence qui renvoie à la prise de risque, la prise d'initiatives, et s'apparente aux valeurs prônées par les groupes américains. En revanche, Total continue d'exiger de ses hauts potentiels allemands qu'ils effectuent un long séjour au siège français afin de les familiariser, voire de les former à la

697 Entretien 23.

698 Blandine Vanderlinden, « Expliciter l'implicite : À propos des "structures implicites d'organisation" », *op. cit*., pp. 106-111.

culture du groupe avant de les placer à la tête des filiales.

La facilité que présentent les groupes américains à accorder leur confiance aux dirigeants locaux des filiales va de pair avec le management par équipes de projet. La constitution d'équipes de projet formées pour une courte durée, oblige les membres de l'équipe à s'adapter rapidement aux autres pour être rapidement productifs et réaliser le projet en une durée déterminée. L'introduction des équipes de projet dans des entreprises comme Total constitue une véritable révolution, les personnels y travaillant étant moins accoutumés aux fréquentes rotations de managers sur les postes de direction que ne le sont les personnels des groupes américains. L'introduction de cette pratique américaine chez Total participe d'une identité mouvante due à un fort *turnover*. C'est ainsi qu'émerge une identité qu'on peut qualifier de pratique.

Conclusion

D'un management autoritaire, le groupe Total est passé à un style plus libéral, participatif et par objectifs. La conception de la relation à l'autre à également changé. Il existe plus de participation, d'écoute, de dialogue et d'égalité dans les rapports. On parle aujourd'hui de *teamwork*. En s'éloignant du style de direction autoritaire, les distances hiérarchiques se sont raccourcies et les rapports sont devenus plus transparents, ce que la pratique du *feedback* a facilité. L'objectif est de tendre vers un véritable dialogue entre supérieurs hiérarchiques et subordonnés, qui ne se voient plus comme tels mais comme des collaborateurs travaillant pour une même entreprise. Les discours ne reflètent toutefois pas cette réalité dans laquelle des gens souffrent. Le « culte de la performance » crée des pathologies. Ainsi, l'entretien individuel annuel qui se veut le moment privilégié pour faire part, en toute transparence et en toute confiance, de ses questionnements au supérieur hiérarchique, s'avère en réalité être un moyen de contrôle et de pression délétère pour les collaborateurs.

Les styles managériaux allemand et français se conforment certes de plus en plus au modèle de management américain, ils ne disparaissent pas pour autant en faisant fi de leurs particularités. Les transferts de modèles de management d'une culture à l'autre, d'une entreprise à l'autre, s'accompagnent le plus souvent d'effets pervers qui ont des conséquences plus ou moins graves et visibles sur les collaborateurs selon les pays. En France, l'intégration des techniques de management américaines s'avère plus difficile qu'en Allemagne. La rationalisation des relations interpersonnelles a des conséquences néfastes sur les personnes. Le mode de fonctionnement des entreprises françaises génère, au contact des nouvelles logiques américaines, des pratiques nuisibles pour la santé psychique des salariés, les Français attachant beaucoup d'importance aux échanges interpersonnels dans le cadre du travail. En Allemagne, l'attention étant plus portée sur la tâche à accomplir, la rationalisation des relations interpersonnelles qui caractérise les pratiques managériales américaines a une influence moins négative sur la cohésion sociale dans l'entreprise que dans les entreprises françaises. Les liens sociaux se créent dans le cadre d'associations en dehors de la sphère professionnelle et le lieu de travail n'est pas propice aux échanges interpersonnels. On privilégie les contacts dans des cadres formels comme les réunions.

Dans les relations de travail au sein des entreprises multiculturelles, les rôles dans les groupes de travail ne sont pas prédéfinis. Ainsi, l'identité au sein des équipes de projet correspond à une identité flottante, non définie elle-même, puisque l'identité correspond à des rôles.

L'identité sociale renvoie en effet à des rôles sociaux, c'est-à-dire à l'ensemble des comportements qu'on attend d'un individu en fonction de sa position (statut[699] de l'individu) dans l'organisation. Ce qui se joue dans la relation de travail au sein des équipes de projet, c'est la constitution d'une identité, de comportements, de rôles permettant la réalisation du projet. Cette identité va se créer en pratique, c'est-à-dire dans l'interaction entre les membres de l'équipe en fonction des besoins immédiats et de l'objectif que s'est fixé l'équipe. Cette identité pratique, qui se crée dans les pratiques, est ainsi fonctionnelle[700] et éphémère.

699 Le statut correspond à la position occupée par l'individu au sein de la société et particulièrement au sein d'une organisation.

700 L'identité pratique permet au groupe de fonctionner et d'atteindre son but du fait que chacun adapte son rôle à la situation et à la configuration de l'équipe.

CONCLUSION GÉNÉRALE

L'interculturel est plus que jamais d'actualité. Ainsi, les transferts de modèles et les dissonances culturelles qu'ils génèrent sont autant de problèmes à résoudre dans le management franco-allemand et dans le contexte européen actuels. Les modèles managériaux prônés aujourd'hui, management participatif, management par les objectifs, management par équipes de projet, correspondent au modèle de l'organisation horizontale en réseau, à la participation des collaborateurs d'un groupe aux décisions, à une communication directe et transparente. Ces modèles s'accompagnent paradoxalement d'une réduction de la dimension relationnelle au travail due à la rationalisation des relations interpersonnelles dans les firmes multinationales aujourd'hui. La réduction de cette dimension joue sur la santé des personnels en entreprise, et notamment en France. Les formations en management interculturel s'avèrent alors plus que nécessaires dans ces entreprises. Il s'agit d'y apprendre à adapter son comportement à la situation d'interculturalité dans laquelle les personnels de différentes cultures se trouvent. Une solution réside dans l'institutionnalisation de l'interculturel en entreprise, en faisant de cette discipline une science.

L'interculturel en entreprise a une visée pratique. Le rôle des consultants en interculturel est ainsi d'amener les collaborateurs d'une firme multinationale à faire preuve de création culturelle. Les cultures se construisent en effet au contact des autres. « La culture n'existe que par le jeu interactif des individus ». Pour le sociologue Alain Coulon, l'« interaction est définie comme un ordre négocié, temporaire, fragile, qui doit être reconstruit en permanence afin d'interpréter le monde »[701]. Radcliffe-Brown expliquait encore que : « Ce qui existe, ce ne sont pas des cultures, mais des êtres humains liés les uns aux autres par une série illimitée de relations sociales. En conséquence, la culture ne préexiste pas aux individus : ce sont les individus qui la produisent collectivement, qui organisent symboliquement leur existence. Une culture est une production historique, qui connaît des évolutions, des transformations, voire des mutations, liées à plusieurs facteurs »[702].

L' interculturel renvoie ainsi à un processus de création culturelle ou à un produit jamais définitif issu du contact prolongé des différentes cultures en présence dans un cadre donné et qui s'entrecroisent, s'entrechoquent et s'interpénètrent constamment. La création culturelle renvoie aux interactions entre acteurs dans une entreprise qui créent la culture. « La nécessité de s'adapter à une autre culture, d'en troquer des éléments contre d'autres, ceux ramenés de la

701 Alain Coulon, *L'ehtno-méthodologie*, Paris, Que sais-je ?, n° 2393, PUF, 1993, pp. 11-12.
702 Denys Cuche, « Nouveaux regards sur la culture », *Revue Sciences Humaines*, n° 77, novembre 1997, p. 4.

culture d'origine, rend apte à faire acte de création culturelle […]. C'est peut-être là le défi proprement dit qui serait lancé à l'éducation interculturelle : la capacité de renforcer la créativité culturelle des individus »[703]. Créer une pédagogie propre à l'interculturel rend nécessaire l'observation de la construction par un groupe de sa propre culture de manière pratique. À chaque groupe constitué correspond une identité de groupe. Il s'agit moins d'établir un modèle fixe que de voir comment un groupe crée, puis solidifie sa culture.

La constitution d'équipes de projet et leur dissolution rapide va de pair avec une identité fluctuante à visée pratique. Chez Total, la mobilité des cadres rend la fixation d'une culture d'entreprise difficile. Les nombreux départs et arrivées de managers transforment cette culture, témoignant ainsi de son caractère dynamique. Les transformations, dues aux interactions entre individus dans le groupe, construisent la culture de l'entreprise et sont constitutives de cette culture. Chez Total, une identité pratique se crée ainsi au contact d'autres modèles et pratiques managériaux, la mobilité des cadres à l'international, la constitution d'équipes de projet en sont des exemples. La difficulté est de maîtriser cette identité mouvante, qui reste un élément importé de la culture managériale américaine, et de la rendre efficace dans la pratique. Il s'agit, chez Total à Berlin par exemple, de combiner la capacité qu'ont les Français de créer des réseaux de relations, celle qu'ont les Allemands de privilégier la tâche à accomplir, et celle qu'ont les Américains d'apprendre à faire rapidement confiance aux autres pour réaliser un projet de manière efficace, productive, sur une durée déterminée. Pour arriver à faire de ces différences un atout, il existe des formations interculturelles qui favorisent les mises en situation et les simulations destinées à développer chez les managers des compétences interculturelles. Il ne s'agit pas d'appliquer des règles préétablies mais de développer un savoir-faire et un savoir-être pratiques dans la relation de coopération interculturelle en entreprise.

La finalité de ce travail n'est pas de formuler des lois universelles sur les relations interculturelles en entreprises. Les formations pratiques dans ce domaine reposent à juste titre sur des simulations d'interactions entre collaborateurs issus d'horizons culturels différents. De ces interactions émerge une identité de groupe, laquelle est nécessairement fluctuante. Le concept d'identité pratique renvoie ainsi à une identité fonctionnelle et éphémère formée à partir d'un objectif particulier que l'équipe de projet s'est fixé. Tout champ disciplinaire nourrit cependant ses propres concepts, méthodes et objets d'études qui sont à délimiter. L'institutionnalisation de l'interculturel en entreprise suppose ainsi la construction d'un

703 Hans Merkens, « Quelle visée pour la pédagogie interculturelle ? », in : Jacques Demorgon, Edmond Marc Lipiansky, *Guide de l'interculturel en formation*, Paris, Éditions Retz, 1999, p. 19.

corpus théorique solide, propre à cette discipline. Le concept d'identité pratique pourrait ainsi constituer un premier apport théorique à ce champ disciplinaire en friche.

Bibliographie

I. Sources primaires : entretiens réalisés chez Total

Entretien 1 : manager français, Logistik, Berlin, juin 2010.

Entretien 2 : manager allemand, Personal, Berlin, juin 2010.

Entretien 3 : manager allemand, Aviation, Berlin, juin 2010.

Entretien 4 : manager allemand, Health Safety Environment and Quality, Berlin, juin 2010.

Entretien 5 : manager français, Informationssysteme, Berlin, juin 2010.

Entretien 6 : manager allemand, Einkäufer Projekte, Berlin, juin 2010.

Entretien 7 : manager français, Tankstellen, Berlin, juin 2010.

Entretien 8 : manager belge, Finanzen, Strategie, Informationssysteme, Berlin, juin 2010.

Entretien 9 : manager français, AS24 Tankservice GmbH, Berlin, juin 2010.

Entretien 10 : manager français, Pilotage, Berlin, juin 2010.

Entretien 11 : manager allemand, Marketing, Berlin, juin 2010.

Entretien 12 : manager allemand, Führungskräfte, Personalentwicklung, Berlin, juin 2010.

Entretien 13 : manager allemand, Back office, Berlin, juin 2010.

Entretien 14 : manager français, Controlling, Berlin, juin 2010.

Entretien 15 : manager allemand, Führungskräfte, Berlin, juin 2010.

Entretien 16 : manager allemand, Einkäufer Projekte, Berlin, juin 2010.

Entretien 17 : manager français, Einkauf, Berlin, juin 2010.

Entretien 18 : manager allemand, Handels- und Verbrauchergeschäft, Berlin, juin 2010.

Entretien 19 : manager allemand, Tankstellenvertrieb, Berlin, juin 2010.

Entretien 20 : manager belge, Spezialitäten, Berlin, juin 2010.

Entretien 21 : manager allemand, Management Informationen, Business Support, Tankstellen, Berlin, juin 2010.

Entretien 22 : manager allemand, Bulk Sales, Berlin, juin 2010.

Entretien 23 : manager belge, Vertrieb, Schmierstoffe, Berlin, juin 2010.

Entretien 24 : manager français, Marketing, Shop/Food/Services, Berlin, juin 2010.

Entretien 25 : manager allemand, Operation, Berlin, juin 2010.

Entretien 26 : manager allemand, Qualitätsmanagement, Berlin, juin 2010.

Entretien 27 : manager français, Unternehmenskommunikation, Berlin, juin 2010.

Entretien 28 : manager allemand, Personal, Einkauf, Berlin, juin 2010.

Entretien 29 : manager allemand, Steuern, Berlin, juin 2010.

Entretien 30 : manager allemand, Logistik, Berlin, juin 2010.

Entretien 31 : manager français, Long-Term Co-Pilot, Berlin, juin 2010.

Entretien 32 : manager hollandais, Card Services, Berlin, juin 2010.

Entretien 33 : manager français, Local Trader, Berlin, juin 2010.

Entretien 34 : manager anglais, Ressources humaines, Paris, septembre 2010.

Entretien 35 : manager français, Ressources humaines, Paris, septembre 2010.

II. Sources secondaires

1. Entretiens et questionnaires complémentaires

Entretien 36 : consultant français en management et communication des entreprises, Bordeaux, mai 2010.

Entretien 37 : manager français, Ventes, Jungheinrich, Bordeaux, octobre 2010.

Entretien 38 : manager français, Business Unit Butterfly Valves, KSB, Bordeaux, novembre 2010.

Questionnaire 1 : ingénieur français, Airbus, Hambourg, janvier 2008.

Questionnaire 2 : ingénieur français, Airbus, Hambourg, janvier 2008.

Questionnaire 3 : ingénieur français, Airbus, Hambourg, janvier 2008.

Questionnaire 4 : ingénieur français, Airbus, Toulouse, janvier 2008.

Questionnaire 5 : ingénieur français, Airbus, Hambourg, janvier 2008.

Questionnaire 6 : ingénieur français, Airbus, Hambourg, janvier 2008.

Questionnaire 7 : ingénieur allemand, Airbus, Hambourg, janvier 2008.

Questionnaire 8 : ingénieur allemand, Airbus, Hambourg, janvier 2008.

Questionnaire 9 : représentante du Land de Hesse, Conseil régional d'Aquitaine, Bordeaux, février 2012.

2. Ouvrages et contributions d'ouvrages

ABDALLAH-PRETCEILLE Martine*, L'éducation interculturelle*, Paris, PUF, 1999.

ADLER Nancy J., *International Dimensions of Organizational Behavior*, Boston, Kent Publishing, 1986.

ADORNO Theodore W., *Études sur la personnalité autoritaire*, Paris, Éditions Allia, 2007 [1975].

ALTMANN Gerhard, FIEBIGER Heinrich, Müller Rolf, *Mediation : Konflikt-management für moderne Unternehmen*, Beltz Verlag, Weinheim, 2001.

ASSMANN Jan*, Das kulturelle Gedächtnis. Schrift, Erinnerung und politische Identität in frühen Hochkulturen,* München , C. H. Beck, 1992.

BALLÉ Catherine, *Sociologie des organisations*, Paris, PUF, 2002.

BARDIN Laurence, *L'analyse de contenu*, Paris, PUF, 2003.

BARMEYER Christoph, « Rapprochements des entreprises et rapprochements des hommes », in: Hervé Joly (dir.), *Formation des élites en France et en Allemagne*, Paris, CIRAC, 2005, pp. 179-194.

BARMEYER Christoph, *Management interculturel et styles d'apprentissage, Étudiants et dirigeants en France, en Allemagne et au Québec*, Lévis (Québec), PUL, 2007.

BARSOUX Jean-Louis, SCHNEIDER Susan, *Management interculturel*, Paris, Pearson Education France, 2003.

BARTH Britt-Mary, *Le Savoir en construction*, Paris, Retz, 1993.

BAUER Michel, BERTIN-MOUROT Bénédicte, *Radiographies des grands patrons français : les conditions d'accès au pouvoir*, Paris, L'Harmattan, 1997.

BECK Ulrich, *Was ist Globalisierung ?,* Frankfurt, Suhrkamp, 1997.

BÉCO (de) Geneviève, « Modèles de management et modèles cliniques : une liberté à prendre », in : Franck GAUTHEY, Dominique XARDEL (dir.), *Management interculturel, Modes et modèles*, Paris, Economica, 1991, pp.193-206.

BENNETT Milton J., « Towards Ethnorelativism : A Development Model of Intercultural Sensitivity », in : R. Michael Paige, *Education for the Intercultural Experience*, Yarmouth, ME : Intercultural Press, 1993. Disponible sur : http://www.international.gc.ca/cfsi-icse/cil-cai/magazine/v02n01/doc1-fra.pdf

BERGER Peter, LUCKMANN Thomas, *La Construction sociale de la réalité*. Traduit de l'anglais par Pierre Taminiaux. Préface de Michel Maffésoli, Paris, Méridiens, 1986.

BOLLINGER Daniel, HOFSTEDE Geert, *Les différences culturelles dans le management. Comment chaque pays gère-t-il ses hommes ?,* Paris, Éditions d'Organisation, 1987.

BONETTI Michel, PAGÈS Max, GAULEJAC (de) Vincent, *L'Emprise de l'organisation*, Paris, PUF, 1979.

BOSCHE Marc, « La problématique du management interculturel », Thèse pour le doctorat nouveau régime en sciences de gestion de l'université Paris IX Dauphine, 1991.

BOSCHE Marc, « Le management participatif », in : Encyclopédie des sciences de gestion, Paris, Vuibert, 1992.

BOYSSON-BARDIES (de) Bénédicte, *Le langage, qu'est-ce que c'est ?*, Paris, Éditions Odile Jacob, 2003.

BOTH Anne, *Les Managers et leurs discours. Anthropologie de la rhétorique managériale*, Bordeaux, PUB, 2007.

BOLTANSKI Luc et CHAPELLIO Eve, *Le Nouvel Esprit du capitalisme*, Gallimard, 1999.

BOURDIEU Pierre, *La distinction. Critique sociale du jugement*, Paris, Éditions de Minuit, 1979.

BREUER Jochen Peter, BARTHA Pierre (de), *Deutsch-französische Geschäftsbeziehungen erfolgreich managen. Spielregeln für die Zusammenarbeit auf Führungs- und Fachebene,* München/Unterschließheim, Springer Gabler, 2005.

BRIQUET Jean-Louis, GARRAUD Philippe, *Juger la politique. Entreprises et entrepreneurs critiques de la politique,* Rennes, PUR, 2002.

CALORI Roland, WOOT (de) Philippe, *A European Management Model ; Beyond diversity*, United States, Prentice Hall, 1994.

CARRÉ Emmanuel, LABRUFFE Alain, *Le management, 100 questions pour comprendre et agir,* Afnor, Paris, 2006.

CARROLL Raymonde, *Évidences invisibles. Américains et Français au quotidien*, Paris, Éditions du Seuil, 1987.

CASTEL Robert, HAROCHE Claudine, *propriété privée, propriété sociale, propriété de soi*, Paris, Hachette Littératures, 2005.

CERDIN Jean-Luc, *La mobilité internationale : Réussir l'expatriation,* Paris, Éditions d'Organisation, 1999.

CHANNOUF Ahmed, *Les influences inconscientes,* Paris, Armand Colin, 2004.

CHEVRIER Sylvie, *Le management interculturel*, Paris, PUF, Que sais-je ?, 2010.

CHEVRIER Sylvie, *Le management des équipes interculturelles*, Paris, PUF, 2000.

CHOMSKY Noam, *Aspects de la théorie syntaxique*, Paris, Éditions du Seuil, 1971.

CLAVERIE Bernard, SALLABERRY Jean-Claude, TRINQUECOSTE Jean-François, *Management et cognition,* Paris, L'Harmattan, 2009.

COHEN Élie, *Le colbertisme high-tech*, Paris, Hachette, 1992.

COULON Alain, *L'ehtno-méthodologie*, Paris, Que sais-je ?, n° 2393, PUF, 1993.

COURPASSON David, THOENING Jean-Claude, *Quand les cadres se rebellent*, Paris, Vuibert, 2008.

COUSIN Olivier, *Les Cadres à l'épreuve du travail*, Rennes, PUR, 2008.

CROZIER Michel, *Le Phénomène bureaucratique*, Paris, Éditions du Seuil, 1963.

CROZIER Michel, *La société bloquée,* Paris, Éditions du Seuil, 1970.

CROZIER Michel*, L´acteur et le système : les contraintes de l´action collective, Paris,* Éditions du Seuil, 1992.

CUCHE Denys, *La notion de culture dans les sciences sociales*, Paris, Éditions La Découverte, 1996.

DAVOINE Éric, *Zeitmanagement deutscher und französischer Führungskräfte* : *eine empirische Untersuchung,* Wiesbaden, DUV-Gabler, 2002.

DRUCKER Peter, *The practice of management*, New York, Harper & Brothers, 1954.

DEJOURS Christophe, *Souffrance en France (La banalisation de l'injustice sociale)*, Paris, Éditions du Seuil, L'Histoire immédiate. 1 vol., 1998.

DEJOURS Christophe, BEGUE Florence, *Suicide et travail : Que faire ?*, Paris, PUF, Paris, 2009.

DEMORGON Jacques, *Complexité des cultures et de l'interculturel*, Paris, Anthropos, 1996.

DEMORGON Jacques, *L'histoire interculturelle des sociétés. Pour une information monde*, Economica, 2002.

DEMORGON Jacques, *Critique de l'interculturel, l'horizon de la sociologie*, Paris, Economica, 2005.

DERVIN Yonnel, *« Ils m'ont détruit ! », le rouleau compresseur de France Télécom*, Paris,

Lafon, 2009.

DESJEUX Dominique, *Le sens de l'autre*, Paris, L'Harmattan, 1991.

DONSBACH Wolfgang, « Journalismus und journalistisches Berufsverständnis », in : Jürgen WILKE, *Mediengeschichte der Bundesrepublik Deutschland*, Köln/Wien/Weimar, Böhlau Verlag, 1999, pp. 489-517.

DOSTALER Gilles, MARIS Bernard, *Capitalisme et pulsion de mort*, Paris, Albin Michel, 2009.

DRUCKER Peter, *L'avenir du management. Réflexions pour l'action,* Paris, Éditions Pearson, coll. Village mondial, 2010.

DUBET François, DURU-BELLAT Marie, VÉRÉTOUT Antoine, *Les sociétés et leur école. Emprise du diplôme et cohésion sociale*, Paris, Éditions du Seuil, 2010.

DULABAUM Nina L., *Mediation. Das ABC. Die Kunst, in Konflikten erfolgreich zu vermitteln*, Weinheim, Beltz Verlag, 2000.

DUMONT Louis, *Homo aequalis II : L'idéologie allemande*, Paris, Gallimard, 1991.

DUNAND Fabien, *le modèle suisse*, Paris, Payot, 1991.

DUPRIEZ Pierre, SIMON Solange, *La résistance culturelle : fondements, applications et implications du management interculturel*, Bruxelles, De Broeck, 2002.

DUPUY François, *La Fatigue des élites. Le capitalisme et ses cadres,* Paris, Éditions du Seuil, 2005.

DURAND Jean-Pierre, LE FLOCH Marie-Christine, *La Question du consentement au travail. De la servitude volontaire à l'implication de contrainte,* Paris, L'Harmattan, 2006.

DURKHEIM Émile, *De la division du travail social*, Paris, PUF, 1967.

DURKHEIM Émile, *Le Suicide : Étude de sociologie*, Paris, Félix Alcan, 1897.

DUVAL Guillaume, *L'entreprise efficace à l'heure du Swatch et de McDonald's. La seconde vie du taylorisme*, Édition La Découverte, 2003.

EDMOND Marc, *Relations et communications interpersonnelles*, Paris, Dunod, 2008.

EHRENBERG Alain, *La société des malaises*, Paris, Éditions Odile Jacob, 2010.

EHRENBERG Alain, *La Fatigue d'être soi : dépression et société*, Paris, Éditions Odile Jacob, 2008.

EHRENBERG Alain, *Le Culte de la performance*, Paris, Calmann-Lévy, 1991.

EHRENBERG Alain, *L'Individu incertain*, Paris, Hachette, 1995.

ELIAS Norbert, *Die höfische Gesellschaft. Untersuchungen zur Soziologie des Königtums und der höfischen Aristokratie*, Neuwied/Berlin, Luchterhand, 1969.

ELIAS Norbert*, La société de cour,* Paris, Flammarion, 1985.

ELIAS Norbert, *Engagement et distanciation,* Paris, Fayard, 1993.

FALCOZ Christophe, *Bonjour les managers, adieu les cadres !*, Paris, Éditions d'Organisation, 2003.

FAVIER Marc, « Les systèmes d'information : la virtualisation du travail et la confiance », in: Michel Kalika (dir.), *Management européen et mondialisation,* Paris, Dunod, 2005, pp. 119-135.

FOUCHER Michel, *L'Europe et l'avenir du monde*, Paris, Éditions Odile Jacob, 2009.

FOUCHER Michel, *L'Europe entre géopolitiques et géographies*, Paris, Colin, 2009.

FOUCHER Michel, *France, America and the world : A new Era in Franco-American Relation*s, Washington, Brookings, 2009.

FREUD Sigmund, *L'inquiétante étrangeté et autres essais*, Paris, Gallimard, 1985.

FRIEDBERG Erhard, *Le pouvoir et la règle : dynamiques de l'action organisée,* Paris, Seuil, 1997.

FUCINI Joseph, FUCINI Suzy, *Working for the Japanese : Inside Mazda's American Auto Plant*, New York, The Free Press, 1990.

JOAS Hans, *Die Kreativität des Handelns*, Frankfurt, Suhrkamp, 1992.

GALLAND Olivier, LEMEL Yannick, *Valeurs et cultures en Europe*, Paris, coll. Repères,

Éditions La Découverte, 2007.

GAUCK Joachim, *Freiheit – Ein Plädoyer*, München, Kösel Verlag, 2012.

GAULEJAC Vincent (de), AUBERT Nicole, *Le Coût de l'excellence*, Paris, Seuil, 2007.

GAULEJAC Vincent (de), *La Société malade de la gestion. Idéologie gestionnaire, pouvoir managérial et harcèlement social*, Paris, Seuil, 2005.

GAUTHEY Franck, *Management interculturel, Mythes et réalités*, Paris, Economica, 1989.

GAUTHEY Franck, *Management interculturel. Modes et modèles,* Paris, Economica, 1991.

GAUTHEY Franck, « Modes en management : À la recherche du sens », in : Franck GAUTHEY, Dominique XARDEL (dir.), *Management interculturel, Modes et modèles*, Paris, Economica, 1991, pp. 193-206.

GELINIER Octave, *Le secret des structures compétitives*, Paris, EHT, 1970.

GEOFFROY Christine, *La Mésentente Cordiale, Paris,* Grasset, 2001.

GOHARD-RADENKOVIC Aline, *Communiquer en langue étrangère, De compétences culturelles vers des compétences linguistiques*, Bern, Peter Lang, 1999.

GRANOWETTER Mark, *Getting a job : A study of Contacts and Careers*, Cambridge, Harvard University press, 1974.

GROBIEN Marc, *Améliorez vos relations d'affaires avec les Allemands*, Paris, Les Presses du Management, 1995.

GUÉGUEN Nicolas, *Psychologie de la manipulation et de la soumission,* Paris, Dunod, 2002.

HABERMAS Jürgen**,** *Théorie de l'agir communicationnel*, Paris, Fayard, 1987.

HAGÈGE Claude, *Le souffle de la langue. Voix et destins des parlers d'Europe*, Éditions Odile Jacob.

HALL Edward Twitchell, *The Silent language*, New York, Doubleday & Company, 1959.

HALL Edward Twitchell, *The Hidden Dimension*, New York, Doubleday & Company, 1966.

HALL Edward Twitchell, *Au-delà de la culture*, Paris, Éditions du Seuil, 1979.

HALL Edward Twitchell, HALL Mildred Reed, *Hidden Differences : Studies in International Communication. How to Communicate with the Germans*, Stern, Hambourg, 1983.

HALL Edward Twitchell*, La Danse de la vie : temps culturel, temps vécu*, Paris, Éditions du Seuil, 1984.

HALL Edward Twitchell, HALL Mildred Reed, *Understanding cultural differences. Germans, French and Americans*, Yarmouth (Maine), Intercultural Press, 1990.

HALL Edward Twitchell, HALL Mildred Reed, *Guide du comportement dans les affaires internationales*, Paris, Éditions du Seuil, 1990.

HARTMANN Michael, *Topmanager - Die Rekrutierung einer Elite*, Francfort/Main, Campus, 1996.

HARTMANN Michael, « Le recrutement des dirigeants des grandes entreprises en Allemagne. Une sélection sociale en l'absence d'institutions de formation des élites », in : Hervé JOLY (dir.), *Formation des élites en France et en Allemagne*, Paris, CIRAC, 2005, pp. 83-101.

HOFSTEDE Geert, *Les différences culturelles dans le management : comment chaque pays gère-t-il ses hommes ?,* Paris, Éditions d'organisation, 1987.

HOFSTEDE Geert, *Cultures and Organizations : Software of the Mind*, London, Harper Collins Publishers, 1994.

IRIBARNE (d') Philippe, *La logique de l'honneur*, Paris, Éditions du Seuil, 1989.

IRIBARNE (d') Philippe et. al*., Cultures et mondialisation. Gérer par-delà les frontières*, Paris, Éditions du Seuil, 2002.

IRIBARNE (d') Philippe, « Comment s'accorder : une rencontre franco-suédoise », in : Philippe d'IRIBARNE et. al*., Cultures et mondialisation, Gérer par-delà les frontières*, Paris, Éditions du Seuil, 2002, pp. 91-118.

IRIBARNE (d') Philippe, *L'étrangeté française*, Paris, Éditions du Seuil, 2006.

IRIBARNE (d') Philippe, *Penser la diversité du monde*, Paris, Éditions du Seuil, 2008.

JOLY Hervé (dir.), *Formation des élites en France et en Allemagne*, Paris, CIRAC, 2005.

JONASSEN David H., GRABOWSKI Barbara L., *Handbook of Individual Differences*, Hillsdale (New Jersey), Lawrence Erlbaum Associates, 1993.

KALIKA Michel (dir.), *Management européen et mondialisation,* Paris, Dunod, 2005.

KEPNER Charles H., TREGOE Benjamin B., *Le manager rationnel. Méthode d'analyse des problèmes et de prise de décision,* Paris, Éditions d'Organisation, 1972.

KLUCKHOHN Florence R., STRODTBECK Fred L., *Variations in Value Orientations*, Oxford, Row & Peterson, 1961.

KOPPER Gerd, MANCINI Paolo, *Kulturen des Journalismus und politische Systeme*, Berlin, Vistas, 2003.

KUCHENBECKER Tanja, *Le Fettnapf. Wie ich lernte, mich in Frankreich nicht zum Horst zu machen*, Hamburg, Rowohlt Taschenbuch Verlag, Juli 2011 [2010].

LABRUFFE Alain, « Les stratégies de communication sociale dans les organisations », Thèse de doctorat d'État ès-lettres et sciences humaines, Université Bordeaux 3, 1983.

LAHIRE Bernard, L'homme pluriel, Les ressorts de l'action, Paris, Hachette littératures, 2006.

LE GOFF Jean-Pierre, La Barbarie douce. La modernisation aveugle des entreprises et de l'école, Paris, Éditions La Découverte, 1990.

LE GOFF Jean-Pierre, *Les illusions du management*, Paris, Éditions La Découverte, 1996.

LE GOFF Jean-Pierre, *Le Mythe de l'entreprise*, 1992, Paris, Éditions La Découverte, 1996.

LEGAVRE Jean-Baptiste, *La presse écrite : objets délaissés*, Paris, L'Harmattan, 2004.

LEMIEUX Cyril, *Mauvaise presse. Une sociologie compréhensive du travail journalistique et de ses critiques*, Paris, Métailié, 2000.

LEMIEUX Cyril, « De certaines différences internationales en matière de pratiques journalistiques : comment les décrire, comment les expliquer ? », in : Jean-Baptiste Legavre, *La presse écrite : objets délaissés*, Paris, L'Harmattan, 2004.

LEPERS John Paul, BAUDER Thomas, *Madâme : Impossible conversation*, Paris, Privé, 2006.

LINHARDT Danièle, « Travailler sans les autres », Paris, Éditions du Seuil, 2009.

LINTON Ralph, *Le fondement culturel de la personnalité*, Paris, Minuit, 1959 [1945].

LOCKE John, *Two Treatises of Government*, Cambridge University Press, Peter Laslett, 1960.

MARC Edmond, PICARD Dominique, *Relations et communications interpersonnelles*, Paris, Dunod, 2008.

MARZANO Michela, *Extension du domaine de la manipulation. De l'entreprise à la vie privée,* Paris, Pluriel, 2010.

MAUSS Marcel, *Essai sur le don : Forme et raison de l'échange dans les sociétés archaïques*, Paris, PUF, 2007 [1923].

MAYRHOFER Ulrike, *Les rapprochements d'entreprises, une nouvelle logique stratégique ? Une analyse des entreprises françaises et allemandes*, Bern, Peter Lang, Éditions scientifiques européennes, 2001.

MC GREGOR Douglas, *La profession de manager*, Paris, Gahthier-Villars, 1974.

MCLUHAN Marshall, *Understanding Media : The Extension of Man*, New York, McGraw-Hill, 1964.

MEAD Margaret, *Coming of Age in Samoa. A Psychological Study of Primitive Youth For Western Civilisation*, New York, W. Morrow & Company, 1928.

MERLEAU-PONTY Maurice, *Phénoménologie de la perception*, Paris, Gallimard, 1945.

MESURE Sylvie, RENAULT Alain, *La guerre des dieux. Essai sur la querelle des valeurs*, Paris, Grasset, 1996.

MILGRAM Stanley, *Soumission à l'autorité, un point de vue expérimental*, Paris, Éditions Calmann-Lévy*,* 1974.

MINTZBERG Henry, *Le management, voyage au cœur des organisations*, Paris, Éditions d'Organisation, 2005.

MORANDI Franc, *Introduction à la pédagogie*, Paris, Armand Colin, 2006.

MOREIRA Paul, PROLONGEAU Hubert, *Travailler à en mourir* : *Quand le monde de l'entreprise mène au suicide,* Paris, Flammarion, 2009.

MROSOWSKI Bettina, *Savoir vivre avec les Allemands, Petit guide interculturel*, Paris, L'Harmattan, 2003.

MUTABAZI Evalde, PIERRE Philippe, *Pour un management interculturel. De la diversité à la reconnaissance en entreprise*, Paris, L'Harmattan, 2008.

NEVEU Erik, *Sociologie du journalisme*, Paris, Éditions La découverte, 2009.

NOTHOMB Amélie, *Stupeurs et tremblements*, Paris, Albin Michel, 1999.

OBOTH Monika, SEILS Garbriele, *Mediation in Gruppen und Teams*, Paderborn, Junfermann, 2005.

PATEAU Jacques, « Approches comparatives interculturelles : études d'entreprises françaises et allemandes », Thèse pour le Doctorat d'études germaniques de l'université Paris X-Nanterre, 1994.

PATEAU Jacques, *Une étrange alchimie, La dimension interculturelle dans la coopération franco-allemande*, Paris, CIRAC, 2005 [1998].

PERETTI Jean-Marie*, Tous DRH : Les Responsabilités Ressources Humaines des cadres et dirigeants*, Paris, Éditions d'Organisation, 2006.

PERVIN John, *La personnalité : De la théorie à la recherche*, Paris, De Boeck, 2004.

PETERS Thomas, WATERMAN Robert, *Le prix de l'excellence. Les secrets des meilleures entreprises*, Paris, InterÉditions, 1983.

PEYREFITTE Alain, *Le mal français*, Paris, Fayard, 2006 [1976].

PHILIPPON Thomas, *Le capitalisme d'héritiers*, Paris, Éditions du Seuil, coll. La République des Idées, 2007.

PIERRE Philippe, « La socialisation des cadres internationaux dans l'entreprise mondialisée. L'exemple d'un groupe pétrolier français », Thèse pour le Doctorat de sociologie de l'Institut d'Études Politiques de Paris, Sous la direction du Professeur Renaud SAINSAULIEU, Mai 2000.

PIERRE Philippe, *Mobilité internationale et identités des cadres. Des usages de l'ethnicité dans l'entreprise mondialisée*, Paris, Éditions Sides, 2003.

PORTER Elias Hull, *Relationship awareness theory*, *Manual of Administration and Interpretation*, Carlsbad, CA : Personal Strengths Publishing, Inc, 1973.

POUGET Michel, *Taylor et le taylorisme*, Paris, PUF, 1998.

PREISINGER Irene, *Information zwischen Interpretation und Kritik. Das Berufsverständnis politischer Journalisten in Frankreich und Deutschland*, Wiesbaden, Westdeutscher Verlag, 2002.

PÜHL Harald, *Mediation in Organisationen. Neue Wege des Konfliktsmanagements : Grundlagen und Praxis*, Berlin, Ulrich Leutner Verlag, 2006.

RICARDO David, *Principes de l'économie politique*, Paris, Guillaumin & Cie Librairies, 1847.

ROBERT Valérie, *La presse en France et en Allemagne*, Paris, Presses Sorbonne Nouvelle, 2011.

ROSA Hartmut, *L'accélération. Une critique sociale du temps*, Paris, Éditions La Découverte, 2010.

ROY (du) Ivan, *Orange stressé, Le management par le stress à France Télécom,* Paris, Éditions La Découverte, 2009.

SAINSAULIEU Renaud, *Sociologie de l'organisation et de l'entreprise*, Paris, Dalloz, 1987.

SAINSAULIEU Renaud, *L'identité au travail*, Paris, Dalloz, 1988.

SAVIDAN Patrick, *Le multiculturalisme*, Paris, PUF, Que sais-je ?, 2009.

SEMPRINI Andrea, *Le multiculturalisme*, Paris, PUF, Que sais-je ?, 1997.

SENNETT Richard, *La culture du nouveau capitalisme*, Hachette Littératures, Paris, 2008.

SIMON Paul, *The Tongue Tied American : Confronting the Foreign Language Crisis*, New York, Continuum Publishing Corp, 1980.

STREIFF Christian, *« Kriegsspiel »*, Strasbourg, La Nuée Bleue, 2000.

SULEIMAN Ezra, MENDRAS Henri (dir.), *Le recrutement des élites en Europe*, Paris, Éditions La Découverte, 1995.

THÉBAUD-MONY Anne, *Travailler peut nuire gravement à votre santé*, Paris, Éditions La Découverte, 2008.

THÉSÉE Gina, CARIGNAN Nicole, CARR Paul R. (dir.), *Les faces cachées de l'interculturel, De la rencontre des porteurs de cultures*, Paris, L'Harmattan, 2010.

THÉVENET Maurice, *La culture d'entreprise*, Paris, PUF, 1993.

TODOROV Tzvetan, « Le nouveau désordre mondial : réflexions d'un européen », Paris, Robert Laffont, 2003.

TROMPENAARS Fons, HAMPDEN-TURNER Charles, *L'entreprise multiculturelle*, Paris, Maxima, 2008.

UCHITELLE Louis, *Le salarié jetable. Enquête sur les licenciements aux États-Unis,* Paris, Éditions Démopolis, 2008.

UNTEREINER Gilles, *Le marché allemand*, Paris, Les éditions d'Organisation, 1990.

UNTEREINER Gilles, *Différences culturelles et management*, Paris, Maxima, 2004.

VANNEREAU Jean, « Les théories du leadership », in : *Contribution à une approche des conceptions et des pratiques de management : le cas de cadres et d'agents de maîtrise en formation*, Thèse de Doctorat, Équipe de recherche : éducation et alternance, Université François Rabelais de Tours, Section 70 - Science de l'éducation, 2003, pp. 86-113.

VANNEREAU Jean, « Les théories socio-organisationnelles », in : *Contribution à une approche des conceptions et des pratiques de management : le cas de cadres et d'agents de maîtrise en formation*, Thèse de Doctorat, Equipe de recherche : éducation et alternance, Université François Rabelais de Tours, Section 70- Science de l'éducation, 2003, pp. 61-85.

VANNEREAU Jean, « Le management en groupe d'une finalité commune », in : Bernard CLAVERIE, Jean-Christophe SALLABERRY, Jean-François TRINQUECOSTE, *Management et cognition*, Paris, L'Harmattan, 2009, pp. 233-260.

WAGNER Anne-Catherine, *Les nouvelles élites de la mondialisation,* Paris, PUF, 1998.

WALTER Jean-Jacques, *Les machines totalitaires*, Paris, Denoël, 1982.

WASMER Étienne, *L'insatisfaction au travail, sortir de l'exception française,* Paris*,* Institut Montaigne, 2012.

WELCH Jack, BYRNE John, *Ma vie de patron. Le plus grand industriel américain raconte*, Paris, Éditions Pearson, coll. Village mondial, 2001.

WIEVIORKA Michel, *La différence*, Paris, Balland, 2001.

ZELDIN Theodore, *Les Français*, Paris, Fayard, 1983.

3. Articles de revues

ALLAIRE Yvan, FIRSIROTU Mihaela, « Les fondements stratégiques du phénomène de mondialisation », *Revue internationale de gestion*, vol. 15, n° 3, automne 1990, pp. 11-31. Disponible sur : http://revuegestion.ca/articles/view/id/703 [consulté le 26.04.2013].

ARTUS Patrick, « Peut-il y avoir une "entreprise européenne" avec l'internationalisation ? », colloque sur « L'entreprise européenne dans la compétition mondiale », *Le Cercle des économistes*, IVe Rencontres Économiques d'Aix-en-Provence, 9-11 juillet 2004. Disponible sur: http://www.defi-univ.org/IMG/pdf/Artus.pdf

BOLTEN Jürgen, « Grenzziehungen als interaktionaler Prozess. Zur Theorie und Vermittlung interaktiv-interkultureller Handlungskompetenz », *Jahrbuch Deutsch als Fremdsprache*, Band 19, 1994, pp. 255-277.

BOSCHE Marc, « Corporate culture : la culture sans histoire », *Revue française de gestion*, numéro spécial Culture d'entreprise, octobre-novembre 1984.

BULLWINKEL Barbara, KNECHT Gabrielle, « Cultures d´entreprise », *Revue Passerelles*, n° 4, 1991, pp. 88-92.

BONNET Rosette, « L'évolution des modèles organisationnels et communicationnels à l'épreuve de la complexité et de l'interculturalité », in : « Interculturel et communication dans les organisations », *Revue Communication & Organisation,* Le GREC/O n° 22, 2ème semestre 2002, pp. 155-172.

BRATOSIN Stefan, « L'approche interprétative du phénomène interculturel », in : « Interculturel et communication dans les organisations », *Revue Communication & Organisation,* Le GREC/O n° 22, 2e semestre 2002, pp.185-200.

CHAUVIGNÉ Christian, COULET Jean-Claude, « L'approche par compétences : un nouveau paradigme pour la pédagogie universitaire ? », in : « Recherches en éducation. La pédagogie universitaire : un courant en plein développement », *Revue française de pédagogie*, n° 172, juillet-août-septembre 2010, pp. 15-28.

CHEVALLIER Marc, « Aribus pris dans un trou d'air », *Alternatives économiques*, n° 252, novembre 2006. Disponible sur : http://www.alternatives-economiques.fr/airbus-pris-dans-un-trou-d-air_fr_art_205_24109.html [consulté le 10.01.1010].

CHEVALLIER Marc, « L'entreprise européenne n'existe pas », *Alternatives économiques*, Hors-série n° 81, 3e trimestre 2009, pp. 36-37.

CHEVALLIER Marc, « Les recettes des cabinets de conseil », *Alternatives économiques*, n° 311, mars 2012, p. 48-49.

COLOMBAT Jacqueline, « Langues, cultures, valeurs, la guerre des cultures n'aura pas lieu », *Revue Passerelles*, n° 4, 1991, pp. 67-87.

CONDAT Carole, « Taire la mise à mort du travail », *US Magazine*, Supplément au n° 685 du 17.10. 2009, p. 35.

CÔTÉ Marie-Hélène, « Une approche anthropologique », in : Dossier : « Les non-lieux de la culture », *A babord ! Revue sociale et politique*, n° 12, décembre 2005/janvier 2006. Disponible sur: http://www.ababord.org/spip.php?article359 [consulté le 17.02.2013].

COULET Jean-Claude, « La notion de compétence : un modèle pour décrire, évaluer et développer les compétences », *Le travail humain*, Paris, PUF, janvier 2011 – Vol. 74, pp. 1-30. Disponible sur : http://www.cairn.info/revue-le-travail-humain.htm

CUCHE Denys, « Nouveaux regards sur la culture. L'évolution d'une notion en anthropologie. », *Revue Sciences Humaines*, n° 77, novembre 1997.

DAVEZIES Philippe, « Evolution des organisations du travail et atteintes à la santé », *Travailler : revue internationale de psychopathologie et de psychodynamique du travail*, mars 1999, pp. 87-114.

DAVOINE Éric, « Les managers allemands sont-ils de meilleurs gestionnaires du temps que les managers français ? Le modèle Monochronie/Polychronie en question », *Frankreich-Zentrum*, Bulletin n° 35, August 2002. Disponible sur : http://www.fz.uni-freiburg.de/pdf/bulletin/bulletin35.pdf [consulté le 30.09.2010].

DORIVAL Camille, « Pourquoi la formation va aux mieux formés », *Alternatives économiques*, n° 288, février 2010, pp. 38-41.

DORTIER Jean-François, « Les salariés sont-ils des victimes consentantes », *Sciences Humaines*, n° 213, mars 2010, pp. 45-47.

DOSTALER Gilles, « Pierre Le Pesant, sieur de Boisguilbert, père de l'économie libérale en France », in : « Réflexion Les Précurseurs », *Alternatives Économiques,* n° 284, octobre 2009, pp. 74-76.

ELOI Laurent, « La société française entre confiance et défiance », *Alternatives économiques*, Hors-série n° 89, 3e trimestre 2011, pp. 60-61.

FRADIN Jacques, LEFRANCOIS Camille, « Dominant ou dominé ? », *Cerveau & Psycho*, n° 20, mars-avril 2007.

GAUTHEY Franck, « Management interculturel : Représentations et pratiques en questions », in : « Interculturel et communication dans les organisations », *Revue Communication & Organisation,* Le GREC/O n° 22, 2e semestre 2002, pp. 69-86.

GISCARD D'ESTAING Olivier, « Coopération et fusion des entreprises françaises et

allemandes », *Politique étrangère*, n° 2, vol. 31, 1966, pp. 136-156. Disponible sur : http://www.persee.fr/web/revues/home/prescript/article/polit_0032342x_1966_num_31_2_2221 [consulté le 09.09.2012].

HAMMOUCHE Saïd, « La diversité, facteur de cohésion sociale », *Alternatives économiques*, n° 287, janvier 2010.

HARBOUR Michelle, « L'altruisme et le modèle coopératif », in : « Direction et Gestion », *La Revue des Sciences de Gestion,* n° 239-240, septembre-décembre 2009, pp. 87-96.

HARTEMANN Aline, « Les relations franco-allemandes au sein de la chaîne culturelle à vocation européenne ARTE : Dissensions et modes de résolutions des conflits au prisme de l'analyse stratégique et de la sociologie des organisations», in : « Travaux des jeunes chercheurs du CIERA », *Trajectoires,* mai 2011. Disponible sur : http://trajectoires.revues.org/index818.html [consulté le 12.06.2011].

HOUSE Juliane, « English as a lingua franca : A threat to multilingualism ? », *Journal of Sociolinguistics* 7 (4), 2003, pp. 556-578.

HOUSE Juliane, REHBEIN Jochen, « *What is multilingual communication?* », in : « Multilingual Communication », *Hamburg Studies on Multilingualism Series*, vol. 3, John Benjamins Publishing, 2004, pp. 1-19.

HURET Romain, « Le recrutement des élites aux États-Unis au XXe siècle », in : « La formation des élites », *Revue internationale d'éducation Sèvres*, n° 39, septembre 2005, pp. 25-36.

IRIBARNE (d') Philippe, « Les dysfonctionnements des démarches de "qualité totale" dans l'industrie manufacturière : une étude de cas », in : « Réalités industrielles », *Annales des Mines,* février 1997.

IRIBARNE (d') Philippe, « Entre rationalité gestionnaire et diversité des cultures politiques : blocages de communication dans l'entreprise », in : « Interculturel et communication dans les organisations », *Revue Communication & Organisation,* Le GREC/O n° 22, 2e semestre 2002, pp. 121-136.

JOLY Allain, « L'approche de l'incident critique en tant que mode d'enseignement en classe : plaidoyer pour sa revitalisation », *Cahier de recherche*, n° 04-02, HEC Montréal, mars 2004.

KAYES D. Christopher, « Experiential learning and its critics : Preserving the role of experience in management learning and education », *Academy of Management Learning and Education,* vol. 1, n° 2, 2002, pp. 137-149.

KNAPP Peter, NOVAK Andreas, « Die Bedeutung der Kultur in der Mediation », *Zeitschrift für Konfliktmanagement*, Januar 2002.

KÖCHER Renate, « Détectives ou missionnaires. Les journalistes en RFA et en Grande-Bretagne », *Médiapouvoirs*, n° 13, janvier-février-mars 1989, pp. 114-127.

KOLB Alice Y., KOLB David A., « Learning styles and learning spaces : Enhancing experiential learning in higher education », *Academy of Management Learning and Education,* vol. 4, n° 2, 2005, pp. 193-212.

KREMER Pascale, « Souffrance au travail, comment redonner le goût de vivre chez France Télécom », Le Monde Magazine, 17 octobre 2009, pp. 30-33.

LASSERRE René, « La cogestion allemande à l'épreuve de la globalisation », in : « Regards sur l'économie allemande », Bulletin économique du CIRAC, n° 72, juillet 2005, pp. 7-16. Disponible sur : http://rea.revues.org/index246.html [consulté le 05.03.2010].

LAURENT André, « The cross-cultural puzzle of international human resource management », *Human Resource Management*, 1986, pp. 91-102.

LECHEVALIER Arnaud, « La réunification asymétrique (II). Une identité Est-allemande », in : blog, *Alternatives économiques*, 15.11.2009. Disponible sur : http://alternatives-economiques.fr/blogs/lechevalier/2009/11/15/la-reunification-asymetrique-ii-une-identite-est-allemande/ [consulté le 20.02.2010].

LEEMAN Danielle et. al. (dir.), *L'interculturel en entreprise : quelles formations ? Aspects civilisationnels, économiques, historiques, juridiques, linguistiques*, Limoges, Éditions Lambert-Lucas – Catalogue 2011 – Suppl. n° 1, 2011.

LEVITT Theodore, « Un seul univers : le marché », *Harvard l'Expansion,* n° 30, automne 1983, pp. 6-17.

LINDELL Martin, ARVONEN Jouko, « The nordic management style in an european context », *International Studies of Management and Organisation*, vol. 26, n° 3, automne 1996.

MAIER Anja, « Drüben geht die Sonne auf », Tageszeitung (TAZ), in : Vocable, n° 630, 22 mars-4 avril 2012.

MARTENS Stephan, « Le modèle franco-allemand de la réconciliation : une référence ? », Allemagne d'aujourd'hui, n° 201, juillet-septembre 2012, pp. 40-50.

MAURIN Louis, « Pourquoi l'école française est-elle si inégalitaire ? », *Alternatives économiques*, Hors-série n° 88, 2ème trimestre 2011, pp. 32-33.

MAURIN Louis, « Des valeurs communes ? », in : « L'Europe », *Alternatives économiques*, Hors-série n° 81, mai 2009, pp. 24-25.

MERKENS Hans, « Management interculturel », in : « Les cultures d'entreprise et le management interculturel », *Textes de travail de l'OFAJ*, n° 16, 1999. Disponible sur : URL : http://www.ofaj.org/paed/texte2/intmanagfr/intmanagfr.html [consulté le 10.07.2010].

MOUSLI Marc, « Thomas Peters, de l'excellence au chaos », in : « Management Réflexion », *Alternatives économiques*, n° 284, octobre 2009, pp. 77-79.

MOUSLI Marc, « Taïchi Ohno, L'homme qui pensait à l'envers », *Alternatives économiques*, n° 287, janvier 2010, pp. 77-79.

MOUSLI Marc, « Le "forced ranking", un système pervers », *Alternatives économiques*, n° 299, février 2011, pp. 70-71.

NARCY-COMBES Marie-Françoise, « Développer la compétence interculturelle : un défi identitaire », *Cahiers de l'APLIUT*, Vol. XXVIII, n° 1, 2009, pp. 93-104.

PATEAU Jacques, « Les conflits interculturels dans les entreprises transnationales : Le modèle franco-allemand. », *Zielsprache Französisch,* n° 4, 1993, pp. 198-206.

PECH Thierry, « École : un système très inégalitaire », *Alternatives économiques*, n° 294, septembre 2010, pp. 45-47.

PEREIRA Brigitte, « Chartes et codes de conduite : le paradoxe éthique », *La Revue des Sciences de Gestion*, Direction et Gestion n° 230, avril 2008, pp. 25-34.

PIERRE Philippe, « Éléments pour une réflexion critique sur le management interculturel », *Sociologies pratiques*, n° 5, décembre 2001.

POPOV Lydia, GENIEZ Marc, « Stress et souffrance au travail », *Faen Sncl*, Bulletin du Syndicat National des collèges et des lycées n° 552, décembre 2009, pp. 13-16.

PREISINGER Irene, « Information als Champagner oder Schwarzbrot. Wie französische und deutsche Journalisten ihren Beruf verstehen – ein Vergleich », *Dokumente*, Heft April 2003, pp. 81-85.

SEGAL Jean-Pierre, « Le prix de la légitimité hiérarchique. Une comparaison franco-américaine », *Gérer et Comprendre*. *Annales des Mines,* n° 7, juin 1987.

SEUL Otmar, ZIELINSKI Bernd, DUPUY Uta (éds), « De la communication interculturelle dans les relations franco-allemandes : Institutions – enseignement et formation professionnelle – Entreprises », *Actes du colloque franco-allemand sur le management interculturel*, Nanterre les 13 janvier, 24 février et 24 mars 2001, Bern, Peter Lang, 2003.

SEURET Franck, « Il faut aussi réformer les grandes écoles », *Alternatives économiques*, n° 264, décembre 2007, p. 63.

SAINT MARTIN (de) Monique, « Méritocratie ou cooptation ? La formation des élites en France », *Revue internationale d'éducation Sèvres*, n° 39, septembre 2005, pp. 57-66.

SMÉRALDA Juliette, « l'Enseignement et la recherche interculturelle. Essai d'approche

comparée France-Allemagne », *Revue d'Allemagne et des Pays de langue allemande*, T. 37, mars 2005, pp. 313-329.

STARK Hans, « Le coopération franco-allemande en matière de sécurité européenne. Cinquante ans de malentendus », *Allemagne d'aujourd'hui,* n° 201, juillet-septembre 2012, pp. 157-165.

SYRETT Michel, « *L'Euro-manager existe-t-il ?* », *Revue Passerelles*, n° 4, 1991, pp. 151-157.

TROMPETTE Pascale, « La négociation dans l'entreprise : symbolique de l'honneur et recomposition identitaire », *Revue française de sociologie*, XXXVIII, 1997, pp. 781-822.

UTERWEDDE Henrik, « Politique industrielle : heurts et malheurs de la coopération franco-allemande », Centre Thucydide – Analyse et recherche en relations internationales, *Annuaire Français de Relations Internationales*, Volume X, 2009. Disponible sur : http://www.afri-ct.org/Politique-industrielle-heurts-et [consulté le 07.04.2011].

UTERWEDDE Henrik, « La politique économique : quelles vision(s) franco-allemande(s) ?», Allemagne d'aujourd'hui, n° 201, juillet-septembre 2012, pp. 102-111.

VANDERLINDEN Blandine, « Expliciter l'implicite : À propos des "structures implicites d'organisation" », in : « Interculturel et communication dans les organisations », *Revue Communication & Organisation,* Le GREC/O n° 22, 2e semestre 2002, pp. 99-120.

VANNEREAU Jean, « Pour comprendre la contradiction entre les discours et les pratiques de management », *Carriérologie*, volume 9, n° 3 et 4, 2004, pp. 579-594.

VEGA (de la) Xavier, FOURNIER Martine, « Travail : je t'aime, je te hais », *Sciences Humaines*, n° 179, février 2007.

VINDT Gérard, « Les fusions-acquisitions au cœur du capitalisme », *Alternatives économiques*, Hors-série n° 79, 1er trimestre 2009, pp. 38-39.

VINDT Gérard, « Le colbertisme, mercantilisme à la française », *Alternatives économiques*, n° 308, décembre 2011, pp. 80-81.

WEISCHENBERG Siegfried *et. al*., « Journalismus in Deutschland 2005, Zentrale Befunde der aktuellen Repräsentativbefragung deutscher Journalisten », *Media Perspektiven*, Juli 2006, pp. 346-361.

ZARIFIAN Philippe, « L'évolution des modèles de GRH. De la notion de qualification à celle de compétence », in : « La gestion des ressources humaines », *Cahiers français*, n° 333, pp. 8-13.

ZULIANI Jean-Marc, JALABERT Guy, « L'industrie aéronautique européenne : organisation industrielle et fonctionnement en réseaux », *L'Espace géographique*, T. 34, février 2005, pp.

117-144. Disponible sur : http://www.cairn.info/revue-espace-geographique-2005-2-page-117.htm [consulté le 10.09.2009].

4. Articles de presse

BARMEYER Christoph (interview de), « Stress au travail », ARTE Journal, 05.03.2010. Disponible sur : http://www.arte.tv/fr/Comprendre-le-monde/arte-journal/NAV__stress/3099334,CmC=3099332.html [consulté le 10.05.2011].

BIRKENSTOCK Günther, WARKEN Beatrice, « Fachchinesisch », Deutsche Welle, 2012. Disponible sur : http://www.dw-world.de/dw/article/0,,15534709,00.html [consulté le 02.02.2013].

CHAUVIN Sandrine, « Le management de transition permet aux cadres dirigeants de rebondir », capital.fr, 20.09.2011. Disponible sur : http://www.capital.fr/carriere-management/interviews/le-management-de-transition-permet-aux-cadres-dirigeants-de-rebondir-628092 [consulté le 20.09.2011].

DANIELLOU François, DAVEZIES Philippe et. al., « Souffrance en entreprise : quels remèdes ? », Le Monde, 19.12.09. Disponible sur : http://philippe.davezies.free.fr/download/down/Souffrance_quels_remedes_2009.pdf [consulté le 20.12.2009].

DELÉTRAZ François, « Airbus : la vérité sur la crise du géant aéronautique », Le Figaro Magazine, 09.03.2007. Disponible sur : http://www.lefigaro.fr/lefigaromagazine/2007/03/09/01006-20070309ARTMAG90359-la_verite_sur_la_crise_du_geant_aeronautique.php [consulté le 14.01.2009].

DUCHEIN Michel, « Le puritanisme aux États-Unis, du Mayflower aux télévangélistes », Le Monde de Clio, décembre 2002. Disponible sur : http://www.clio.fr/BIBLIOTHEQUE/le_puritanisme_aux_etats-unis_du_mayflower_aux_televangelistes.asp [consulté le 12.03.2009].

FOUCHER Michel, « Quelles frontières pour l'Europe ? », Le Monde, 13.10.2009.

GALLOIS Louis (interview de), « Chez Airbus, je ne suis pas le Français de service », Le Point, 18.01.2007. Disponible sur : http://www.lepoint.fr/archives/article.php/114498 [consulté le 12.12.2009].

HUMEAU Nicolas, « Intranet : Airbus cultive le travail collaboratif », LeJournalduNet, 23.02.2005. Disponible sur : http://www.journaldunet.com/management/dossiers/050271intranet/airbus.shtml [consulté le 10.10.2009].

JULIAN Sébastien, « La force de l'Allemagne, c'est que ses produits sont indispensables », L'Expansion.com, 30.09.2010. Disponible sur : http://www.lexpansion.com/economie/la-force-de-l-allemagne-c-est-que-ses-produits-sont-indispensables_239933.html [consulté le 25.10.2010].

LE BOHEC Jacques, « Les mythes professionnels actuels des journalistes français », Métamédias, 16.10.2005. Disponible sur : http://metamedias.blogspot.fr/2005/10/les-mythes-professionnels-actuels-des.html [consulté le 18.08.2010].

LE BOUCHER Éric, « L'Europe à l'épreuve du patriotisme économique », eurotopics, 06.03.2006. Disponible sur : http://www.eurotopics.net/fr/home/medienindex/media_articles/archiv_article/ARTICLE3062-L-Europe-a-l-epreuve-du-patriotisme-economique [consulté le 06.01.2010].

LECOMPTE Francis, « Michelin met la gomme sur le français », capital.fr, 15.06.2011. Disponible sur : http://www.capital.fr/enquetes/strategie/michelin-met-la-gomme-sur-le-francais-605969 [consulté le 20.08.2011].

MEDDAH Hassan, « Les fractales optimisent la géométrie des antennes », L'Usine Nouvelle, 25.03.2007. Disponible sur : http://www.usinenouvelle.com/article/les-fractales-optimisent-la-geometrie-des-antennes.N17352 [consulté le 15.05.2010].

MEINDL Wolfgang, « Cultures d'entreprise », Passe-partout, Südwestrundfunk (SWR), 2006. Disponible sur : http://www.passe-partout.de/content_fr/20021018/04_01.php [consulté le 07.06.2010].

MOÏSI Dominique , « Logik des Niedergangs », Woehaus, 07.03.2006. Disponible sur : http://www.woehaus.de/EU/Logik%20des%20Niedergangs.htm [consulté le 15.03.2009].

MICHEL Caroline, « Les petits secrets du patron d'Airbus, Tom Enders », capital.fr, 08.03.2011. Disponible sur : http://www.capital.fr/enquetes/hommes-et-affaires/les-petits-secrets-du-patron-d-airbus-tom-enders-581911 [consulté le 09.03.2011].

MILCENT Blandine, « Ich liebe dich, moi non plus », L'Express.fr, 23.01.2003. Disponible sur : http://www.lexpress.fr/actualite/monde/europe/ich-liebe-dich-moi-non-plus_497040.html?p=4 [consulté le 05.05.2009].

PÉTIGNAT Yves, « Le couple franco-allemand au cœur de la crise d'Airbus », Le temps, 01.03.2007.
http://www.eurotopics.net/fr/home/presseschau/archiv/results/archiv_article/ARTICLE14931-Le-couple-franco-allemand-au-coeur-de-la-crise-d-Airbus [consulté le 04.06.2009].

TRUONG Nicolas, « Il n'y a pas d'élites mondialisées », Le Monde, 28.01.2012. Disponible sur : http://www.lemonde.fr/idees/article/2012/01/28/il-n-y-a-pas-d-elites-mondialisees_1635886_3232.html [consulté le 15.02.2012].

SCHÄUBLE Wolfgang (interview de), « L'Allemagne ne fait que mettre en œuvre ce qu'elle demande aux autres », lemonde.fr, 25.06.2010. Disponible sur : http://www.lemonde.fr/europe/article/2010/06/25/l-allemagne-ne-fait-que-mettre-en-uvre-ce-qu-elle-demande-aux-autres_1378417_3214.html [consulté le 20.07.2010].

SEIFERT Sabine, « Le patriotisme économique : une menace pour le marché européen ? », eurotopics, 12.09.2007.
http://www.eurotopics.net/fr/home/presseschau/archiv/magazin/wirtschaft-verteilerseite-neu/wirtschaftspatriotismus/debatte_wirtschaftspatriotismus [consulté le 10.04.2009].

SIX Anne-Isabelle, « Les femmes meilleures que les hommes au travail », in : « Carrière management », capital.fr. 22.09.2011. Disponible sur : http://www.capital.fr/carriere-management/dossiers/les-femmes-meilleures-que-les-hommes-au-travail-628821 [consulté le 30.09.2012].

UTERWEDDE Henrik, « Partenaires et concurrents : les conflits dans les relations économiques », *eurotopics*, 12.09.2009.

WATTEZ Éric, « Les PME familiales allemandes créent des emplois à la pelle », capital.fr, 12.10.11. Disponible sur : http://www.capital.fr/a-la-une/dossiers/les-allemands-mais-qu-ont-ils-de-plus-que-nous-633331/les-pme-familiales-allemandes-creent-des-emplois-a-la-pelle/%28offset%29/3 [consulté le 09.01.2012].

5. Documents

BEITONE Alain et. al., *Aide-mémoire. Sciences sociales*, Paris, Dalloz, 2007.

BRESSY Gilles, KONKUYT Christian, *Aide-mémoire. Management et économie des entreprises,* Paris, Dalloz, 2008.

CAPUL Jean-Yves, GARNIER Olivier, *Dictionnaire d'économie et de sciences sociales,* Éditions Hatier, 1999.

CAVAILLÉ Jean-Philippe, *L'essentiel de la culture générale*, Paris, Gualino lextenso éditions, 2011.

CIDAL – Centre d'Information et de Documentation de l'Ambassade de la République fédérale d'Allemagne –, « Le système éducatif en Allemagne, Du jardin d'enfants à l'université », édition 2009-2010.

FOUQUET Emmanuel (dir.), *Dictionnaire Hachette encyclopédique 2000*, Paris, Hachette Livre, 1999.

HORNBY Albert Sidney, *Advanced Learner's dictionary of Current English*, Oxford, Oxford University Press 2000.

MAGAKIAN Jean-Louis et al*., 50 fiches pour aborder la gestion stratégique des ressources humaines,* Paris, Bréal, 2003.

6. Sources orales

CIERA, « Conflits et conflictualités », séminaire franco-allemand de jeunes chercheurs, Moulin d'Andé, 7-11 septembre 2010.

COMPAIN Frédéric (réalisateur), LANCESSEUR Bruno (auteur), *EADS-AIRBUS, Une affaire d'États,* Film, 91 minutes, Arte France, jeudi 18 novembre 2010 à 10:45.

DUBET François, LEBLANC Guillaume, Conférence sur « L'individu contemporain », Maison de l'Archéologie, Université de Bordeaux, 3 février 2010.

DUPORT Philippe, interview d'Étienne WASMER, « Le stress au travail », Franceinfo.com, 15.06.2012.

LECONTE Patrice (réalisateur), WATERHOUSE Rémi (scénario), *Ridicule,* Film, 102 minutes, Cinéa, Épithète Films, France 3 Cinéma, StudioCanal, Polygram Audiovisuel, Sofica Investimage 4 (sociétés de production), 1996.

ROSA Hartmut (invité), présentation du livre *L'accélération. Une critique sociale du temps*, Paris, Éditions La Découverte, 2010, Librairie Mollat : salle Albert Mollat, Bordeaux, 15 Rue Vital Carles, 20.09.2011.

TERESTCHENKO Michel (invité), ENTHOVEN Raphaël (présentateur), TRUFFAUT Michel (réalisateur), « La Torture », in : « Philosophie », émission, 20 minutes, Arte France, dimanche 13 mai 2012.

VIALLET Jean-Robert (auteur-réalisateur), ODIOT Alice (auteur), *La mise à mort du travail : 1) La Dépossession, 2) L'aliénation, 3) La Destruction,* Série documentaire, 68 minutes, Yami 2 Productions, France 2, 2009.

Université Michel de Montaigne Bordeaux 3

École Doctorale Montaigne Humanités (ED 480)

THÈSE DE DOCTORAT EN « ÉTUDES GERMANIQUES »

Annexes

Présentée et soutenue publiquement le 10 juillet 2013 par

Véronique BOIRIE

Sous la direction de Stephan Martens

Membres du jury

Hélène Camarade, Professeur de civilisation allemande, Université Bordeaux 3.

Stephan Martens (directeur de thèse), Professeur de civilisation allemande en détachement, Université Bordeaux 3.

Joël Massol, Professeur de civilisation allemande, Université Nantes.

Hans Stark, Professeur de civilisation allemande, Université Sorbonne Paris 4.

Henrik Uterwedde, Professeur de sciences politiques, Université Stuttgart.

Entretiens représentatifs réalisés chez Total

Managers allemands : entretiens 28, 2, 4, 18.
Managers français : entretiens 7, 24, 31.
Manager belge : entretien 20.

La place des entretiens allemands correspond à leur fréquence d'apparition. Il en va de même pour les entretiens français. Les entretiens 28, 7 et 20 sont ceux qui ont été le plus souvent cités dans ce travail.
Les entretiens réalisés auprès des managers allemands ont été conduits en allemand, les autres entretiens en français.
Les entretiens sélectionnés dans les annexes ont été effectués dans la filiale du groupe Total à Berlin, c'est pourquoi les informations concernant la nationalité, l'âge, la fonction et l'année d'arrivée des managers dans la filiale figurent en allemand.

Légende :
Nous : NS
Manager interrogé : MI

Entretien 28

Total, Berlin, juin 2010

Nationalität : deutsch
Funktion : Direktor Personal, Einkauf
Alter : 52 Jahre alt
Eintrittsjahr bei der Total Deutschland GmbH : 1995

NS : Worin besteht Ihre Arbeit und mit wem arbeiten Sie ?

MI : Meine Arbeit besteht darin, Mitarbeitern und Kollegen zuzuhören und deren Probleme zu lösen. Konkret gesagt, alles, was das Thema Personal natürlich im Hause anbetrifft. Zum Bereich Einkauf, was die Einkaufspolitik im Hause betrifft. Das sind so die wesentlichen Dinge. Kommt natürlich noch viel dazu, was im Rahmen der Geschäftsleitung an Aufgaben ansteht, aber das ist dann sehr fallbezogen und sehr spezifisch.

NS : Mit welchen Kulturen arbeiten Sie hauptsächlich ?

MI : Mit deutschen Kollegen, wobei man in Deutschland ja – auch, wenn das zwanzig Jahre her ist – immer noch Unterschiede zwischen ehemaligen ostdeutschen und westdeutschen Kulturen zum Teil spürt, aber zum Teil auch einfach in Rechnung stellen muss, dass sie existieren. Und natürlich, dass in der französischen Gesellschaft mit der französischen Kultur, oder mit unterschiedlichen französischen Kulturen, was ja zwischen Lille und Marseille nicht das Gleiche ist, die Belgier mit den Engländern, mit all den Kulturen, die das Unternehmen hat, wenn es um Projekte und Frankreich geht.

NS : Wie viele Personen sind Ihnen unterstellt ? Und wie viele Personen sind Ihnen vorgesetzt ?

MI : Vorgesetzt ist mir nur eine, das ist der Geschäftsführer, und unterstellt, also direkt unterstellt, sind das natürlich die Abteilungsleiter, das sind sechs, und zu den jeweiligen Bereichen gehören insgesamt rund 35 Mitarbeiter.

NS : Welche Rolle spielt die Personalleitung, wenn es beim Personal zu Konflikten kommt ?

MI : Nun kommt das natürlich immer auf die Art der Konflikte an, oder was man unter Konflikten versteht. Insofern sich diese sogenannten Konflikte im privaten Bereich oder in einem persönlichen Bereich bewegen und sie auch auf das Business nicht Einfluss haben, hält sich der Personalbereich da natürlich auch raus. Insofern es in den Arbeitsalltag eingreift und Arbeitsprozesse betrifft oder einzelne Mitarbeiter in der Erfüllung ihrer Aufgaben, kann der Personalbereich eingreifen, aber ist es natürlich in erster Linie Sache des Vorgesetzten und der hierarchischen Linie, solche Probleme zu erkennen oder da entsprechend einzugreifen. Also der Personalbereich in dem Sinne hat jetzt nicht eine besondere Rolle, solche Konflikte zu erkennen, zu moderieren und zu beseitigen.

NS : Konflikte lösen gehört also nicht zur Aufgabe der Personalleitung ?

MI : Nicht unbedingt. Ich meine, wenn Sie jetzt von kulturellen Konflikten sprechen, ist die Frage, was ist ein kultureller Konflikt? Wenn jemand sagt, die dummen Franzosen oder die dummen Deutschen, dann ist das noch nicht ein Konflikt. Und die meisten sogenannten Konflikte haben eigentlich nicht unbedingt was mit der Kultur zu tun. Das wird oft als Alibi genommen: das liegt an der unterschiedlichen Kultur. Es liegt meistens an den Personen selbst, die sich so oder so verhalten. Und solche Konflikte, die angeblich was mit Kultur zu tun haben, die gibt es bei Mitarbeitern, die frisch aus dem Ausland kommen und ganz neu hier sind, aber die gibt es auch genauso gut bei deutschen Mitarbeitern, die seit zwanzig Jahren hier sind und seit zwanzig Jahren mit französischen Kollegen arbeiten und dann in Anführungsstrichen immer noch Konflikte haben. Also da gibt es nicht ein klares Muster. Sicherlich, es gibt eine ganze Reihe von Maßnahmen, die man präventiv ergreift, damit es nicht zu Konflikten kommt, oder die im Bereich von Schulungen oder *coaching* oder sonstigen Weiterbildungsmaßnahmen gemacht werden, um mit solchen in Anführungsstrichen Konflikten umgehen zu können.

NS : Erweisen sich diese Schulungen und andere Maßnahmen als effeketiv ?

MI : Schulungen ! Ich glaube, da kann man sicherlich noch mehr machen, aber das Meiste muss natürlich geleistet werden, bevor Mitarbeiter ins Ausland gehen. Und das heißt also, sich auf den Einsatz im Ausland einzustellen, und das kann natürlich nicht erst erfolgen, wenn man im jeweiligen Land dann gelandet ist, weil dann hat man sich auf den neuen Job zu konzentrieren und hat so viele Aufgaben, die man klären muss. Aber auf der anderen Seite

sind das natürlich auch solche Seminare oder *Workshops*, die sehr interessant sind, die den Mitarbeitern auch Spaß machen, und wo man auch aufpassen muss, dass bei der Fülle an Themen, die man an fachlicher, an sprachlicher, an technischer, an IT usw. Ausbildung leisten muss, dass man die auch machen kann. Interkulturelle Seminare sind interessant, werden auch in aller Regel sehr gerne besucht, aber : à consommer avec modération.

NS : Wie haben Sie diese Position erreicht ?

MI : Das ist völlig atypisch. Aber das ist eigentlich auch relativ egal, weil vielfach sind Managementpositionen im HR-Bereich Quereinsteiger. Das heißt also, es ist relativ selten, dass jemand, der Personalvorstand oder Personaldirektor in einem Unternehmen ist, dass der gelernter Personalfachmann ist über Personalreferent, Personalleiter, Personaldirektor usw. Das ist relativ selten, weil es auf den Positionen mehr darauf ankommt, nicht Personal zu verwalten in dem Sinne, sondern Unternehmensstrategien mithilfe des Personalbereichs oder im Personalbereich umzusetzen. Und dazu braucht man lange Berufserfahrung, braucht man Erfahrung in anderen métiers, in anderen Fachbereichen, um schlussendlich seinen Kunden, den man dann aus dem Personalbereich heraus betreut, kennen zu lernen. Und der zweite Punkt ist, dass die Personalfunktion im Konzern – auch wenn man andere Länder sich anschaut – vielfach Positionen dann sind, die sehr viel im Unternehmen rotiert sind, um möglichst viele Facetten im Unternehmen kennen zu lernen, sowohl vom Business als auch von der Kultur, den unterschiedlichen Kulturen, und wenn ich meine HR-Kollegen im Konzern vergleiche in anderen Ländern, die haben alle andere Jobs vorher gehabt, die waren in anderen Ländern, die haben andere Erfahrungen gesammelt. Also insofern gibt es jetzt nicht einen klassischen Parcours für HR-Manager im Konzern. Und ich selbst bin im HR-Business eigentlich erst seit zehn Jahren, oder seit zwölf Jahren, und habe davor völlig andere Dinge gemacht, die mit Personal relativ wenig zu tun haben.

NS : Und mit welchem Alter haben Sie angefangen zu arbeiten ?

MI : Angefangen zu arbeiten habe ich mit 23.

NS : Was ist für Sie am Wichtigsten bei Ihrer Arbeit ?

MI : Erfolg und Spaß zu haben. Ich glaube, das ist das Wichtigste, was man bei jeder Arbeit braucht, sie muss Spaß machen, das heißt nicht den ganzen Tag lachen, aber sie muss schon

den Interessen, den Neigungen, der Persönlichkeit entsprechen. Und 40 Jahre lang eine Tätigkeit zu machen, die keinen Spaß macht, das ist Horror. Und man muss natürlich Erfolg haben, beides gehört zusammen.

NS : Was gefällt Ihnen am meisten bei der Arbeit ?

MI : Bei der jetzigen Tätigkeit, die ich habe, in den unterschiedlichen Aufgabenbereichen, ist es genau das, was ich mir vorstelle. Es ist eine Arbeit, die unwahrscheinlich interessant und abwechslungsreich ist. Wo man fast ausschließlich mit Menschen zusammen arbeitet, also nicht mit Zahlen und mit Produkten und mit Maschinen, mit Prozessabläufen, sondern wirklich direkt mit Menschen. Der zweite Punkt ist, dass man in diesem Job unwahrscheinlich viel tun kann für Menschen im Unternehmen. Aber nicht nur im Unternehmen, sondern auch außerhalb des Unternehmens, für die Familien, die dahinter sind, für Berufseinsteiger, die in das Unternehmen einsteigen wollen, für Auszubildende, für Lehrlinge usw. Dass es eine Arbeit ist, wo man langfristig Menschen begleitet, Schicksale beeinflussen kann in Anführungsstrichen, wenn es um Karrieren geht, wenn es um die Veränderungen von Karrieren geht und dass die Arbeit sehr sehr operativ ist. Es gibt jeden Tag neue Dinge. Man weiß, wenn man abends aus dem Büro geht, nicht, welche Aufgaben am nächsten Tag – also im Prinzip, die großen Dinge schon – welche Einzelaufgaben am nächsten Tag passieren. Man muss sehr situativ entscheiden, ohne dass man jedes Mal ein Rezept dafür hat. Und man hat eine gewisse Unabhängigkeit und damit Entscheidungsfreiheit, weil viele Dinge jetzt und gleich und sofort entschieden werden müssen und man nicht erst Kunden oder irgendwelche Dritten fragen muss oder kann, um die Dinge zu machen.

NS : Was ist ein Manager für Sie ?

MI : Ich kann Ihnen sagen, was es nicht bedeutet, dann bleibt vielleicht das übrig, was es ist. Also für mich ist ein Manager jemand, der etwas bewegt und verändert zum Positiven und nicht eine Situation verwalten, damit sie möglichst unverändert und unbeschadet in dem Zustand bleibt wie sie heute ist. Also ich glaube, im Deutschen hat man noch nie einen vernünftigen Begriff oder eine vernünftige Übersetzung für Manager gefunden. Ob man jetzt sagt Führungskraft oder Leiter oder irgendwas in der Richtung. Also es ist auf jeden Fall jemand, der sich für Dinge verantwortlich fühlt und, ja, in der Lage und willens ist, eine Lösung für auftretende Probleme zu finden.

NS : Wie sieht ein typischer Arbeitstag bei Ihnen zum Beispiel aus ?

MI : Ich komme früh ins Büro, gegen halb neun, in der Hoffnung, alle Mitarbeiter sind gesund. Ich mache meine Post, ab um neun sind in aller Regel die ersten *Meetings*, und, ja, das geht durch bis fünf, sechs, bis die *Meetings* zu Ende sind, zwischendurch wird Post gemacht. Viel zu viel Zeit verbringt man, um E-Mails zu beantworten, weil innerhalb von einem Tag 70, 80 neue E-Mails kommen. Normalerweise freue ich mich, wenn der Arbeitstag so gegen 19 Uhr zu Ende ist, aber es wird auch mal später. Das ist der normale Arbeitstag. Und der kommt vielleicht zweimal in der Woche vor. Alles andere sind Dienstreisen und sind Überraschungen, die dazwischen kommen, die man so nicht planen kann.

NS : Was nimmt Ihnen am meisten Zeit bei der Arbeit ?

MI : E-Mails zu lesen, die mich nicht betreffen. Ja, wo man im Kopie-Verteiler ist, aber wo man trotzdem lesen muss, weil man drauf steht, und weil jemand vielleicht glaubt, man sollte antworten. Also der E-Mail-Verkehr, der raubt die meiste Zeit.

NS : Wie viele Projekte führen Sie zur Zeit ?

MI : Es sind fast alles Projekte. Also jedes einzelne Thema, was man diskutiert, ist eigentlich ein Projekt, wenn man so will, weil ich habe nicht eigene Dinge, die ich jetzt von mir aus mache, sondern das sind Sachen, die an Mitarbeiter übertragen sind, oder die Mitarbeiter umsetzen, die dann zu mir kommen und fragen, wie machen wir das, oder wie entscheiden wir das. Oder es sind Aufgaben, die von Paris oder von der Geschäftsführung kommen, wo ich überlege, wer kann das am besten machen. Und große Projekt sind sicherlich das Thema Europa-Platz, die neue Hauptverwaltung, Projekte im IT-Bereich, bei HR, Projekte wie Schließung des Standortes Düsseldorf, Umzug nach Berlin, die Verbesserung der Qualität des Essens in der Kantine ist ein Projekt, die Einführung von CO2-Kriterien im Fuhrpark ist ein Projekt, die Einführung der neuen *corporate credit-card* für Dienstreisende ist ein Projekt, also es sind sehr viele Projekte.

NS : Wie kommunizieren Sie mit Ihren Kollegen oder Mitarbeitern ?

MI : Am besten direkt im Gespräch oder in *Meetings*. Manchmal lässt sich es halt nicht vermeiden, das mit E-Mail zu machen. Aber wir sind ein kleiner Bereich, wir sitzen auf dem

gleichen Flur, und da geht es natürlich am einfachsten im direkten Gespräch.

NS : Welches Verhältnis haben Sie zu dem Mutterkonzern ?
Gibt es da Probleme, die auftauchen können, zum Beispiel Missverständnisse wegen der Sprache ?

MI : Also kulturelle oder sprachliche Missverständnisse oder Probleme habe ich mit dem Mutterkonzern überhaupt nicht.
Ich arbeite seit 25 Jahren in Frankreich oder für französische Firmen, bin oft selbst in Frankreich gewesen und habe im Mutterkonzern auch gearbeitet, ich kenne viele Leute von Anfang an. Viele seit der Fusion, also insofern gibt es da ein sehr enges Verhältnis und Verständnis untereinander und, wie gesagt, die Missverständnisse oder die Konflikte in Anführungsstrichen, die es natürlich gibt, aber haben dann weniger was mit Kultur zu tun, sondern mit unterschiedlichen Interessenlagen, aus Sicht der Muttergesellschaft und aus Sicht der Filiale, ja. Missverständnisse resultieren meistens daraus, dass wir schon zwischen den französischen und deutschen Mitarbeitern ein unterschiedliches Verständnis in Bezug auf Kommunikation haben. Was sagt man, was sagt man nicht, was schreibt man, was schreibt man nicht, an wen schreibt man, über wen schreibt man, das berühmte von, an, über, wen setzt man in Kopie, wen setzt man nicht in Kopie, das ist schon kulturell ziemlich unterschiedlich.

NS : Könnten Sie mir ein Beispiel nennen ?

MI : Was sich besonders heraus hebt, wir haben solche Beispiele im Rahmen der Kommunikation, was ein neues IT-Tool bei HR betrifft, wir haben solche Beispiele im Bereich *Job-evaluation*, wir haben solche Beispiele im Bereich *replacement-planning*. Das ist überall das gleiche Muster, das gleiche Verhaltensmuster, wo man immer wieder fest stellt, dass das Thema Kommunikation, so wie Deutsche das verstehen oder wie Franzosen das verstehen, sehr unterschiedlich ist.

NS : Wie unterschiedlich ?

MI : Ja, die deutsche Kommunikation ist vielfach sehr sachlich und in Anführungsstrichen effizient. Man versucht so wenig wie möglich zu kommunizieren, man versucht, die Sprache auf das Notwendigste zu reduzieren, fast stichwortartig, die wesentlichen Dinge mitzuteilen.

Und möglichst auch eine andere Verteilerstruktur, was die Adressaten betrifft. Bei vielen Beispielen, die mir einfallen, in der französischen Kultur ist es eher, dass man erstens nicht unbedingt auf jede Anfrage antwortet, und dass das Nicht-Antworten dann zu sehr unterschiedlichen Interpretationen führt. Die einfachste ist, nicht antworten heißt : Meine Antwort ist nein. Deshalb antworte ich nicht. Das würde es im Deutschen nicht geben, denn eine Nicht-Zustimmung drückt man im Deutschen eigentlich wesentlich stärker aus als eine Zustimmung, ja. So nach dem Motto : Ich habe nichts gesagt, ja, weil ich einverstanden bin, aber nicht, weil ich dagegen bin. Und im Französischen ist es manchmal genau umgekehrt. Ich habe nichts gesagt, weil wenn ich nichts sage, bin ich nicht dafür. Und wenn ich dafür bin, dann wird das so groß zum Teil umschrieben, dass man eigentlich fest stellt, ja, man ist dafür, aber möglicherweise aus anderen Gründen oder zu anderen Bedingungen. Also da muss man bei der Kommunikation sehr stark aufpassen. So. Und dann ist sicherlich auch unterschiedlich, das Hierarchieverständnis in der Kommunikation. Aus einer deutschen Sichtweise heraus, Vorgesetzte oder andere Kollegen in einen Kopieverteiler zu nehmen, macht man eher aus Effizienz oder aus pragmatischen Gründen, dass man sagt : Gut, wenn der das weiß. Bei Kommunikation im französischen Kulturkreis wird das manchmal sehr unterschiedlich interpretiert : Wieso ist der Vorgesetzte da in Kopie ? Was will der mir damit sagen ?, oder : Warum nimmt man den in Kopie, ist das ein Konkurrent ? Da ist die Reaktion unterschiedlich.

NS : Welche Kompetenzen müssen Ihre Mitarbeiter bei der Arbeit besitzen ?

MI : Sie müssen erst mal die Fachkompetenz haben, dass sie professionell in ihrem Fachgebiet sind, ob das jetzt die Einkäufer sind oder die Personalreferenten. Dann müssen sie, da sie in aller Regel in kommunikative Prozesse eingebunden sind, natürlich in der Lage auch sein, gut zu kommunizieren zu ihrem Umfeld, zu ihren Kunden, zu ihren Partnern, also das ist unwahrscheinlich wichtig. Und da alle Bereiche bei mir mit sehr unterschiedlichen Kulturen halt zu tun haben, eine entsprechende Toleranz oder Flexibilität, sich auf andere Kulturen entsprechend auch einstellen zu können.

NS : Und könnten Sie mir drei Werte nennen, die für Sie wesentlich bei der Arbeit sind ?

MI : Zuverlässigkeit, Verantwortlichkeit und Kreativität.

NS: Könnten Sie mir eine Situation schildern, wo Sie kreativ sein sollen, im alltäglichen

Beruf ?

MI : Gerade bei vielen Personalgesprächen, bei Versetzungen, bei Einstellungen, dass man, sagen wir mal unter Ausnutzung aller Möglichkeiten, die das Gesetz bietet, aber die auch das Unternehmen an Einsatzmöglichkeiten bietet, dass man da kreativ ist hinsichtlich von Versetzungsmöglichkeiten für Mitarbeiter, aber jetzt nicht im Sinne von : Du gehst von A nach B, sondern im Sinne von : Was schaffe ich damit für einen Sinn, für einen Mehrwert, sowohl für den Mitarbeiter, als auch natürlich für das Unternehmen. Und da ist es oft sehr wichtig, dass man, wie man sagt, um die Ecke denken kann, dass man Möglichkeiten findet, und die dann natürlich auch den Mitarbeitern entsprechend kommunizieren und verkaufen kann. Warum man vielleicht lieber diese Stelle annehmen sollte und nicht die andere, oder warum es wichtig ist, innerhalb der Karriere einmal diese Tätigkeit gemacht zu haben oder mal in diesem Land gewesen zu sein oder diese Erfahrung in einem Projekt gemacht zu haben. Da muss man schon kreativ sein. Oder ein anderes Beispiel : Wenn wir im Bereich Immobilienverwaltung, was auch bei mir angesiedelt ist, Grundstücke verkaufen oder Immobilienobjekte verkaufen, dass man natürlich kreativ ist im Sinne von: Was sind Verkaufsargumente ? Was kann ich tun, um dieses Grundstück zu verkaufen, was wir schon seit zwanzig Jahren haben? Oder das Projekt Europa-Platz : Was kann man tun, um die Anforderungen, so wie sie im Mietvertrag oder Pflichtenheft vereinbart sind, umzusetzen, ohne dass das mehr kostet. Oder das Thema Kreativität im Einkauf : Wie kann ich eine Ausschreibung in einen neuen Vertrag mit einem neuen Lieferanten vereinbaren und erziele dabei zusätzliche *savings* ? Da muss man kreativ sein. Da gibt es viele kreativ-innovativ, das ist ein Doppelpaar.

NS : Machen Sie Ihren Kollegen und Mitarbeitern eher Komplimente oder kritisieren Sie sie manchmal ? Wie gehen Sie mit der Kritik um ?

MI : Beides. Es gehört beides dazu. Man muss Dinge, die nicht so laufen, wie sie vereinbart sind, oder so, wie man es sich vorgestellt hat, kritisieren, ansprechen, nicht jetzt, um die Person oder den Mitarbeiter zu ärgern, der es gemacht hat, oder um den Schuldigen zu finden, sondern um die Sache ordentlich zu machen und beim nächsten Mal zu vermeiden, dass wieder einen Fehler passiert. Aber genauso gut – und das ist noch viel wichtiger – muss man Mitarbeiter loben, und Lob fängt an bei dem kleinen Zauberwort danke, selbst für Dinge, die scheinbar selbstverständlich sind. Es ist vielfach sehr wichtig, einfach den Mitarbeiter anzugucken und zu sagen : Das hast du toll gemacht, super ! Und wenn er dann sagt : Ja, aber

das war doch nur mein Job, dann sagt man: Trotzdem, super gemacht !, ja. Und ich glaube, das ist unwahrscheinlich wichtig, und das ist das, was ich ganz am Anfang gesagt habe : Spaß und Erfolg. Wie will ich Erfolg messen, wenn mir das niemand sagt ? Wie will ich Spaß haben, wenn ich nur Spaß mit mir selber habe, aber niemand sagt mir: Das ist schön ! Das ist was ganz anderes, ja.

NS : Anerkennung ist wichtig.

MI : Anerkennung ist unwahrscheinlich wichtig, und insbesondere im täglichen Umgang miteinander, dass man sich respektiert, dass man die Arbeit des anderen, das ist gerade das große Risiko, was die sogenannten Manager da haben, dass man gut gemachte Aufgaben für völlig selbstverständlich akzeptiert, dass man Aufträge, die erfüllt werden, lediglich nach dem Ergebnis misst, was sicherlich richtig ist, aber man oft vergisst, der Aufwand, der dafür erforderlich ist, um das Ergebnis zu erzielen. Und deshalb ist es mir auch immer wichtig, zu wissen, welchen Aufwand hat der Mitarbeiter oder die Mitarbeiterin, um das von mir gewünschte Ergebnis zu erreichen ? Manchmal machen das, oder vielfach machen die Mitarbeiter in Anführungsstrichen den Fehler, dass sie eine Aufgabe übernehmen, ohne eine Rückmeldung zu geben, welcher Aufwand dahinter steckt. Das kann man nicht immer machen, das ist viel zu aufwändig, natürlich nicht, aber manchmal ist es schon wichtig, zu sagen : Aber wir haben die Ressourcen nicht, das so zu machen. Oder: Ich kann das so machen, aber nicht bis morgen, sondern erst bis übermorgen. Und dann passiert es vielfach, dass man selbst – und da muss man bei sich selber anfangen – sagt : Ich möchte gerne, dass Sie das machen, aber es muss nicht bis morgen sein. Es kann auch übermorgen, auch nächste Woche sein. Und vielfach haben die Mitarbeiter ja den persönlichen Ehrgeiz, es besonders schnell, es besonders gut, es besonders umfangreich zu machen, möglichst 150 Prozent, wenn vielleicht 95 Prozent gereicht hätten. Und nicht bis morgen, sondern es hätte auch bis Montag gereicht, ja. Also insofern ist es wichtig, auch gerade, wenn es um schwierige Aufgaben geht, das möglichst mit dem Mitarbeiter individuell zu besprechen und nicht als E-Mail rum zu schicken und den Mitarbeiter dann mit der, sagen wir mal Lösung des Problems allein zu lassen.

NS : Was verstehen Sie unter dem Wort Hierarchie ?

MI : Eine Hierarchie ist für mich eigentlich nur der Begriff für eine Kette von Verantwortungen. Es ist jetzt für mich nicht ein Titel oder ein Ehrenzeichen, dass da jemand

besonders verdient hat. Sondern, wenn ich mich sagen höre : Ist das mit der Hierarchie abgestimmt ?, heißt das : Wissen die das in dem Bereich ?, ja. Oder : Ist die Verantwortungskette, die ein anderer, eine andere Einheit, eine andere Organisation übernehmen muss, sind die informiert ? Das das verstehe ich dann unter Hierarchie, weil Hierarchie ist nicht einer, das sind in aller Regel eine ganze Menge. Ja.

NS : Und unter Team-Arbeit ?

MI : Sie kennen ja die Übersetzung von Team, dass Team nur eine Abkürzung ist. Das heißt : Toll, ein anderer macht es! Team-Arbeit ist wirklich die gemeinsame Übernahme von Verantwortung, die aber auch von allen in gleicher Weise verstanden wird. Eine Team-Arbeit kann nicht erfolgen, wenn jeder eine andere Vorstellung vom Ziel hat. Team heißt wirklich nicht : Ein anderer macht es, sondern was wirklich jeder aus sich heraus für die Erfüllung der Aufgabe für machbar hält. Und was für mich in Teamarbeit immer unwahrscheinlich wichtig ist, ist das sogenannte pro-aktive Element, nicht den anderen angucken und sagen : Das machst du, weil das in deiner Stellenbeschreibung steht, sondern sich verantwortlich fühlen für das jeweilige Ziel oder die jeweilige Aufgabe, die man hat, denn ein Team als solches ist ja nur ein Team in Bezug auf eine bestimmte Aufgabe. Es gibt ja nicht das Team an sich. Es gibt das Fußball-Team, das die Aufgabe hat, ein Spiel zu gewinnen. Es gibt das Team der Ruderer, die die Aufgabe haben, mit dem Boot in die Richtung möglichst als Erster anzukommen. Es gibt das Team der Bergsteiger, die alle gesund auf den Berg hoch und vom Berg wieder runter kommen sollen. Und es gibt das Team im Berufsleben, die die Aufgabe haben, eine bestimmte geschäftliche Aufgabe zu erfüllen zu ganz bestimmten Bedingungen, ja. Und insofern ist es halt wichtig, dass jeder im Team seine Rolle kennt, aber auch die Rolle des anderen, und was man gemeinsam erreichen will. Und wenn man – Sie sehen die Bilder hier – wenn man an einer Felswand am Seil hängt, und die Frage ist : Wer sichert mich jetzt ab ?, dann kann ich auch nicht sagen : Ja eigentlich warst du dafür verantwortlich, also jetzt musst du das machen. Und der hat sich gerade verletzt, also muss es ein anderer machen. Da kann man nicht lange diskutieren, wer jetzt die Verantwortung übernimmt.

NS : Wer trifft bei den Sitzungen die Entscheidungen und wie werden diese Entscheidungen getroffen ?

MI : Das hängt jetzt natürlich von der jeweiligen Situation oder Ebene ab, aber der größte Irrtum besteht darin, dass man denkt, der Vorgesetzte trifft die Entscheidung. Der macht

eigentlich nur noch den Haken dran und übernimmt die Verantwortung, aber eigentlich nicht die Entscheidung. Er nimmt die Verantwortung für die Entscheidung. Aber die Entscheidung wird in aller Regel innerhalb der Hierarchien in Anführungsstrichen viel weiter unten schon getroffen, indem man bestimmte Varianten auswählt, indem man bestimmte Kriterien definiert, und wo, vielfach wenn die Entscheidungen auf die Ebene Direktor oder Geschäftsführung ankommt, man nur noch die Spitze des Eisberges sieht, und dann glaubt, man trifft eine Entscheidung. Aber die Entscheidung ist soweit durch die Mitarbeiter oder die Ebenen, die darunter sind, vorbereitet, dass man eigentlich nur noch den Haken dran macht.

NS : Und erweist sich die Entscheidungsfindung problematisch, wenn französische und deutsche Mitarbeiter bei einer Besprechung sitzen ?

MI : Problematisch klingt vielleicht negativ. Sie ist anders aber aus unterschiedlichen Gründen heraus. Sie ist zum Einen anders, weil in aller Regel die französischen Mitarbeiter, wenn sie hier in Führungspositionen sind, in aller Regel aus dem Konzern kommen. Und dann natürlich in gewisser Weise auch die Interessenlage des Konzerns stärker im Hinterkopf haben oder vertreten als das ein Mitarbeiter tut, der hier aus der Filiale kommt. Der zweite Punkt ist, dass vielfach das Thema Kommunikation, was ich vorhin angesprochen habe, da eine stärkere Bedeutung hat, weil es den französischen Kollegen sehr stark auf die Diskussion und die Auseinandersetzung zu unterschiedlichen Punkten ankommt, wo halt jeder die Chance haben muss, zu Wort zu kommen und zu reden. Und das Schlimmste ist, wenn in so einem *Meeting* dann jemand nichts sagt. Da kann man hundert Prozent sicher sein, dass er dagegen ist. Was bei einem deutschen Kollegen, der nichts sagt, nicht unbedingt der Fall sein muss. Der sagt vielfach halt nichts, weil er sich sagt : Was will ich jetzt noch dazu sagen? Ich bin der gleichen Meinung. Das wird bei einem Franzosen – also ich habe es noch nie erlebt – selbst, wenn ein Franzose gleicher Meinung ist, dann äußert er sich dazu. Er sagt es mit seinen Worten, reformulé, er sagt es vielleicht auch in einer anderen Zeitform, nutzt andere Vokabeln dafür, also das ist sehr subtil.

NS : Und wie kommt man zu einer Einigung, wenn französische und deutsche Mitarbeiter, die hier in der Filiale arbeiten, über ein Thema nicht einig sind ?

MI : Das ist natürlich sehr unterschiedlich, weil in dem Moment, wo jemand hier als in Anführungsstrichen normaler Mitarbeiter ist, hat er die gleichen Probleme, die gleichen Anpassungsschwierigkeiten wie jeder Mitarbeiter, der neu in ein Unternehmen einsteigt. Aber

da in aller Regel die französischen Kollegen, die hier sind, Führungskräfte auf einem relativ hohen Niveau sind, passieren natürlich zwei Dinge parallel: Erstens ist es der Chef, und der Chef hat im Zweifel Recht, und zweitens, er kommt aus dem Konzern, und deshalb hat er auch Recht, ja. Also das macht natürlich vielfach eine kritische Diskussion schwierig. So, und dann liegt es in aller Regel an dem Mitarbeiter, an dem Chef selbst, sich zu öffnen und natürlich die Mitarbeiter einzuladen, und zu sagen : Nicht nur weil ich Chef und weil ich aus dem Konzern bin, ich kann mich auch mal irren. Also sagt mir das.

NS : Ist es schwieriger, mit Personen anderer nationaler Kulturen zu arbeiten als mit Personen gleicher Kultur, Ihrer Meinung nach ?

MI : Das ist nicht schwieriger, das ist anders. Es ist nicht schwieriger, weil es gibt genauso wenig den Deutschen wie es den Franzose gibt. Es ist manchmal schwieriger, mit einem Kollegen aus Brunsbüttel zu arbeiten als mit einem Kollegen aus Paris. Das ist immer sehr von der Aufgabe abhängig, vom Kontext, von der jeweiligen Interessenlage. Sicherlich, es ist das Sprachthema. Dass man vielfach glaubt: Ich spreche die Sprache, ich habe den verstanden. Aber es gibt so viele Nuancierungen und so viele ja semantische Unterschiede, die in der deutschen Sprache nicht so wichtig sind, aber ich glaube, die für einen Franzose schon wichtig sind, welche Vokabeln er für welche Situation nimmt. Und es gibt in der deutschen Sprache viel mehr Worte, insbesondere Verben, die treffen auf unterschiedliche Sachverhalte zu. Da gibt es im Französischen mehr Worte dafür, ja. Das heißt die Vielfalt der Sprache, der französischen Sprache, ist viel größer als die der deutschen. Auch was die Beherrschung betrifft. Wir haben es in aller Regel damit zu tun, dass französische Führungskräfte, die hier sind, in aller Regel von Eliteschulen kommen, die von Henri IV bis HEC eine sehr harte Ausbildung, elitäre Ausbildung zum Teil genossen haben. Und die sich natürlich auch vielfach durch ihre Sprache sozial definieren. Und wenn man dann so Formulierungen mitunter hört : J'ai la tendance de dire oder J'ai la faiblesse de croire, das würde man im Deutschen ja nie sagen. Aber damit weiß man, das ist jemand, der hat ein sehr hohes Bildungsniveau.

NS : Und spiegelt sich diese Ausbildung an Eliteschulen in der Arbeit wider, bei den Franzosen zum Beispiel ?

MI : Also das kann man nicht verallgemeinern, weil natürlich viele französische Kollegen, die hier sind, zum Teil auch eine große internationale Erfahrung haben. Das heißt, sie haben

nicht nur in Frankreich gearbeitet, sie haben in England gearbeitet, in Afrika gearbeitet, in Asien gearbeitet, waren mehrmals in Deutschland zum Teil, also insofern, die reine in Anführungsstrichen Kultur, die ist da sehr verwischt. Aber ich glaube schon, dass ein großer Unterschied zwischen deutschen und französischen Managern darin besteht, dass das Entscheidungsverhalten schon etwas anders ist, dass man mehr individuell entscheidet, also persönlich die Entscheidung trifft, sich zwar mit anderen berät, aber eigentlich die Entscheidung schon so gut wie getroffen hat. Und das es bei den deutschen Führungskräften vielfach offen ist von der Entscheidung, sodass man eher im Konsens versucht, zu entscheiden und weniger im Sinne von Kompromiss, weniger im Sinne von Durchsetzen der eigenen Meinung. Aber das sollte man nicht verallgemeinern beides.

NS : Was ist für Sie eine interkulturelle Kompetenz ?

MI : Für mich heißt interkulturelle Kompetenz, eine eigene starke Kultur, kulturelle Prägung zu haben, aber in der Lage zu sein, sich auf andere Kulturen einzustellen, sie zu akzeptieren, zu integrieren, nicht zu tolerieren, tolerieren ist da eher negativ, sondern sie gleichrangig zur eigenen Kultur zu akzeptieren und sagen : Die sind so, ich bin so, das ist gut oder schlecht, völlig egal, lasse uns das beste daraus machen.

NS : Warum ist tolerieren negativ ?

MI : Weil tolerieren ist so aus der Sicht der Stärke: Ich toleriere das, das heißt : Ich entscheide. Also da hat der Begriff Toleranz für mich immer eine sehr starke subjektive Färbung. Wenn ich sage : Ich toleriere das, heißt das : Mein System ist das richtige, aber ihr dürft da ruhig mitmachen. So und das Thema integrieren, einbeziehen, akzeptieren ist für mich partnerschaftlicher, zu sagen : Du bist so, ich bin so, das ist gut oder schlecht, völlig egal, wir haben die Aufgabe, wie machen wir das jetzt am besten. So, und da ist es natürlich bei der interkulturellen Kompetenz hilfreich, wenn man immer im Vergleich zur eigenen Kultur – und deshalb sage ich immer, man muss sich schon zur eigenen Kultur bekennen, wenn man sagt : Ich bin nicht Deutscher, oder ich bin Europäer oder : Ich bin Kosmopolit oder irgendwas, dann ist es natürlich schwierig, Stärken und Schwächen gegeneinander abzugleichen, zu sagen : Gut, meine Stärke besteht darin, dass ich pünktlich bin, dass ich eine Agenda habe, die ich diszipliniert von A bis Z abarbeite, das ist meine Stärke. Und das weiß der andere auch, dass es meine Stärke ist, weil das ist das Klischee, was die anderen vielleicht von den Deutschen haben. Aber ich weiß zum Beispiel, der ist unwahrscheinlich kreativ oder

der ist mutig in bestimmten Situationen oder der hat ein bestimmtes Improvisationstalent, um Dinge so und so zu machen. Dass man wirklich die interkulturellen Unterschiede nicht als Unterschiede, sondern als Ergänzung zu dem, was man selber nicht hat, versteht, ja. Wenn mir die Kreativität fehlt, ein Projekt zu machen, bei dem mir von zehn Kriterien sieben nicht bekannt sind, dann kann ich sagen : Ich mache das nicht. Oder ich suche mir jemanden, der in der Lage ist, mit diesen fehlenden Kriterien umzugehen, ja.

NS : Und was gefällt Ihnen an der Arbeitsweise der Deutschen beziehungsweise der Franzosen, und was gefällt Ihnen nicht ?

MI : Was mir sicherlich an der Arbeitsweise der Deutschen gefällt, ist die Strukturierung und die Verbindlichkeit von Entscheidungsprozessen. Weil ich glaube, das ist schon recht effizient. Was mir nicht gefällt, ist genau die Kehrseite davon, dass es uns schwer fällt, Entscheidungen über Bord zu werfen oder zu kritisieren und zu korrigieren. Etwas mehr ja Geschmeidigkeit und etwas mehr Flexibilität, das fehlt uns. So, und umgekehrt umgekehrt. Es ist immer wieder faszinierend, wie französische Kollegen oder Mitarbeiter Prozesse *multitask*-artig beherrschen, vernetzt denken, und es für Deutsche schwierig ist, den berühmten roten Faden dabei zu finden. Und auf der anderen Seite würde man sich schon als deutscher Kollege schon in solchen Situationen wünschen, dass bestimmte Dinge etwas transparenter, etwas strukturierter, etwas verbindlicher gemacht werden. Ich glaube, das sind so die großen Unterschiede, die, wenn man arbeitet, im Tagesgeschäft zusammen arbeitet, kaum noch spürbar sind.

NS : Gibt es hier, in der Tochtergesellschaft, viel Konkurrenz zwischen Franzosen und Deutschen ?

MI : Konkurrenz eigentlich nicht, aber nicht immer Chancengleichheit. Es gibt nicht Konkurrenz und Rivalität, weil es nicht immer die Chancengleichheit, die da ist, weil es vielfach für die Besetzung von Positionen zwanzig französische Kandidaten und einen Deutschen gibt. Dass vielfach ja das Profilverständnis und das Qualifikationsverständnis eher zugunsten der französischen Kandidaten ausgeprägt ist und weniger zugunsten der Deutschen. Aber das ist weniger ein Wettbewerb, der auf Ebene der Mitarbeiter stattfindet, sondern das ist ein Wettbewerb, der auf Ebene derer stattfindet, die die Auswahl treffen. Aber das ist wahrscheinlich in jeder Konstellation, Mutter-, Tochterkonzern, Mutter-, Tochtergesellschaft, das Gleiche. Das hat weniger was mit Franzosen oder mit Deutschen zu tun.

NS : Und wie könnte man diese Realität ändern ?

MI : Durch mehr Mut von französischer Seite, was eigentlich fast wie einen Widerspruch aussieht, dass Franzosen kreativer, flexibler, operativer sind, aber auf der anderen Seite, glaube ich, dass der französische Manager weniger risikobereit ist als der deutsche Manager und – also im Allgemeinen, ja, nicht im Einzelnen – und dass französische Unternehmen wesentlich weniger bereit sind, Risiken zu übernehmen, sondern man bleibt eigentlich da, wo man zuhause ist, in dem Garten, den man kennt. Und man hat große Schwierigkeiten, Dinge zu machen, die man noch nie gemacht hat und in neue Märkte zu gehen.Und bei Menschen ist das genauso. Das heißt also, sicherlich auch irgendwie nachvollziehbar, aber es schafft halt ein Problem, dass man sagt: Wir kennen die Ausbildung von HEC und X-Mines und wer dort ausgebildet ist, der ist gut. Der muss gut sein ! Und wenn ein Deutscher an der TU in Dresden oder an der FU in Berlin ausgebildet ist : Ob der so gut ist wie meiner? Weiß ich nicht. Das meine ich mit Mut. Dass man zu sehr dem eigenen System vertraut und dadurch gibt es natürlich unterschiedliche Wahrnehmungen von Chancengleichheit.

NS : Und bei der Einstellung von Mitarbeitern, sind die Kriterien auch die gleichen ? Wenn ein französischer Mitarbeiter sich zum Beispiel hier bei der Tochtergesellschaft bewirbt, bezieht man sich auf dieselben Kriterien wie für einen deutschen Mitarbeiter oder sind die Erwartungen anders ?

MI : Es sind die gleichen. Müssen die gleichen sein, wobei wir versuchen, dass französische Mitarbeiter sich nicht in Deutschland bewerben sondern in Paris.

NS : Und dann kommen sie hier her.

MI : Ja.

NS : Sind die Kriterien überall dieselben, was den ganzen Konzern dieses Mal angeht ?

MI : Ja, sicherlich. Das macht ja auch ein Stück weit Unternehmenskultur aus, dass man ein gemeinsames System an Wertevorstellungen hat und Strukturen, was Persönlichkeiten betrifft. Aber die Einstellungen lokal in den jeweiligen Ländern sind ja in aller Regel bezogen auf die konkreten Stellen, die zu besetzen sind oder die Aufgaben, die bestehen. Mit

Ausnahme vielleicht von ganz wenigen, die wir hier im TGS-Programm haben, dass wir sagen, das sind eins, zwei Deutsche, die wir für internationale Entwicklungen einstellen und wo an dem Einstellungsprozess auch der Konzern mit beteiligt ist. Aber in aller Regel schauen wir natürlich, dass die Profile, dass die Persönlichkeiten zur Kultur des Unternehmens hier erst mal passen, weil die ersten Jahre die Mitarbeiter natürlich hier arbeiten müssen.

NS : Gibt es kein wichtigstes Kriterium zu erfüllen ?

MI : Es ist je nachdem, ob man in der so Abteilung oder in der so Abteilung arbeiten will. Die fachliche Qualifikation muss natürlich stimmen. In vielen Fällen sind es sprachliche Anforderungen, also Englisch, Französisch, und dann ist es die Persönlichkeit. Und die Chemie muss natürlich passen. Das heißt also vielfach – und das ist der Schwerpunkt ja in den meisten Einstellungsgesprächen – dass man fest stellen will: Was ist das für ein Mensch? Was ist das für eine Persönlichkeit ? Was hat der für Ziele, für Vorstellungen, für Ängste, für Stärken, für Schwächen ? Wie passt er oder sie in die Kultur des Unternehmens ? Welchen Beitrag können die dazu leisten etc. ?

NS : Werden die Schulungen von der Tochtergesellschaft konzipiert oder von dem Mutterkonzern ?

MI : Beides. Es gibt natürlich eine politique de formation der Gruppe, die wird dann durchdekliniert, formation métier, formation manageriale, formation linguistique usw. Dann gibt es eine ganze Reihe von *tools,* die in den jeweiligen plans de formation, fiches de métiers, plans de formation métiers, plans de formation management, dort abgebildet werden, bis hin zu passeport de formation, wo für bestimmte Stellen bestimmte Schulungspläne definiert werden. Das wird vom Konzern für die sogenannten postes génériques gemacht, die sind in allen Ländern gleich.
Verkäufer Schmierstoffe, *controller,* Tankstellenbetreuung etc. So. Und dann gibt es die déclinaison locale, wo wir die Schulungspläne auf die jeweiligen Anforderungen der Filiale anpassen, an die Strategie, an die Aufgaben der Filiale. Und da gibt es dann die entsprechenden Bildungspläne, Bildungsangebote im Bereich Fachausbildung, die ganzen habilitations professionnelles bei raffinage oder dépot oder Logistik oder IT oder finance oder HR oder wie auch immer. Also es ist ein sehr, wie Kaskaden aufgebauter Plan, der im Konzern anfängt und bis zum Mitarbeiter in der Filiale dann reicht.

NS : Und ich habe gehört, dass es in der Filiale Ausbildungen für angehende Führungskräfte gab. Ist es auch auf der Gruppenebene der Fall ?

MI : Beides.

NS : Und spielt hier interkulturelles Management eine Rolle ?

MI : Ja. Ist Teil der Ausbildung.

NS : Erweisen sich diese Ausbildungen in der Arbeitsumsetzung als effektiv ?

MI : Die Rückmeldungen sind auf jeden Fall immer sehr positiv, weil das sehr interessante Schulungsprogramme sind, sehr interaktiv, es wird zum Teil viel gelacht, wenn man über die unterschiedlichen Klischees spricht. Das ist schon Bestandteil, und die Rückmeldungen sind sehr positiv. Man kann aber nicht nur so was machen. Es ist Teil der Ausbildung, aber manchmal ist der Wusch im Unternehmen: Das müsste man viel öfter machen! Und : Das müssen alle machen! Aber, wenn ich im Jahr pro Mitarbeiter nur drei oder vier Schulungstage habe, dann habe ich dafür halt nur einen halben Tag oder vier Stunden, ja, und nicht zwei Tage. Das meinte ich mit modération.
Das muss alles in Relation zu den anderen Anforderungen dann sein.

NS : Könnten Sie die Tochtergesellschaft und den Mutterkonzern in einem Wort oder in einem Satz charakterisieren ?

MI : Fehlt mir Kreativität.

NS : Was würden Sie bei der Totalgesellschaft insgesamt und hier bei der Tochtergesellschaft in Berlin ändern, wenn Sie etwas zu ändern hätten ?

MI : Man muss gar nichts großartig ändern. Wir sind auf einem sehr guten Weg der Zusammenarbeit. Ich glaube, vor fünf Jahren hätte ich da noch anders geantwortet, aber ich glaube, was wir jetzt erreicht haben, ist, es gibt einen gegenseitigen Respekt zwischen Konzern und Filiale, es gibt ein gegenseitiges Strategieverständnis und es gibt wirklich diesen Dialog, partnerschaftlichen Dialog. Und das muss man einfach nur fortsetzen. Ändern

aus Personalsicht heraus muss man sicherlich dieses noch zu starke réflexion franco-française. Das heißt, der Konzern definiert sich noch zu stark aus sich selbst, aus seiner französischen Kultur heraus. Was natürlich normal ist, wenn fast 50 Prozent der Belegschaft Franzosen sind. Aber muss sich noch viel mehr international öffnen. Gegenüber Deutschland ist das schon ganz gut, aber insgesamt ist die starke Einbindung in französische Politik, Wirtschaft, Kultur sicherlich noch eine schwierige Last in Anführungsstrichen für den Konzern, um sich international zu entwickeln.

NS : Und wie könnte man die Gruppe mehr international öffnen ?

MI : Stärkerer Dezentralisierung, mehr Mut beim Thema diversité und Mut und Vertrauen anderem und Unbekanntem gegenüber. Also das lässt sich natürlich immer leicht sagen, wenn man der andere ist.

NS : Sprechen Sie die vier Referenzverhalten der Total-Attitude an ?

MI : Also das ist ja der große Vorteil an diesen vier Elementen der Total-Attitude, dass man eigentlich gar nicht dagegen sein kann. Das ist eigentlich so, wie man sich wünscht, dass man selbst ist oder andere sein sollten. Aber das ist genau der Punkt, wo sich natürlich der Konzern und, im Einzelnen die Filiale, auch messen muss. Wenn man sagt: Was heißt audace? Nur das Bekannte machen oder hat man wirklich den Mut, was Neues zu machen? Was heißt solidarité? Mit wem? Mit sich selbst oder auch mit anderen? Das Thema écoute. Wirklich zuzuhören, und nicht dem anderen zu erzählen pausenlos, was er tun soll, was das eigene Bild ist. Und ich denke, wo man ziemlich voran gekommen ist in der letzten Zeit, aber das muss noch viel stärker werden, Thema transversalité, dass man wirklich zwischen den Bereichen mehr Brücken baut, und nicht so sehr im eigenen Silo vor sich hin arbeitet. Ich glaube, dass gerade in Deutschland in den letzten Jahren Einiges gemacht worden ist, um das zu verbessern, aber da stehen wir wirklich am Anfang. Also insofern, ich finde diese vier Kriterien sehr gut, aber man muss sie natürlich jeden Tag aufs Neue beweisen.

NS : Welche interkulturelle Erfahrung hat Ihre Karriere am meisten geprägt ?

MI : Sicherlich die fünf Jahre, in denen ich in Frankreich gelebt habe. Und ich glaube, die tiefsten und interkulturellsten Erfahrungen macht man immer, wenn man in einem anderen Land ist. Und je tiefer, umso besser. Das heißt, wenn man in einem anderen Land ist als

célibataire géographique macht man natürlich nicht so tiefe Erfahrungen, wie wenn man dort ist mit Familie, mit Kindern und alle Probleme mit Haus und Schule und Freizeit und Freunde. Und ich glaube, das ist das Intensivste an interkultureller Erfahrung, die man machen kann, weil die meisten interkulturellen Erfahrungen macht man ja nicht in der Firma, sondern die macht man im täglichen Leben. Beim Einkaufen, beim Bäcker, in der Metro, am Wochenende, auf dem Spielplatz, à la piscine, wo auch immer. Bei der Arbeit natürlich auch, aber das ist eher künstlich, weil da gibt man sich Mühe, sich zehn Stunden lang gut miteinander zu verstehen, weil man dafür bezahlt wird und weil man eine Aufgabe zu erfüllen hat. Aber, wenn die Kinder aus der Schule kommen und sich mit jemandem gestritten haben um den Fußball, und man diskutiert dann mit den Eltern, die in der gleichen Straße wohnen, aber aus Afrika kommen und seit zwanzig Jahren in Frankreich leben, und man lebt selbst erst seit fünf Jahren in Frankreich, das ist das wahre Leben. Das ist interkulturell.

NS : Würden Sie sagen, dass Sie ein deutsch-französischer Manager sind ?

MI : Also in der Reihenfolge schon, auch wenn ich zwei Drittel meines Berufslebens oder drei Viertel des Berufslebens mit Frankreich arbeite. Ich denke schon, dass ich erst Deutsch und dann Französisch denke.

NS : Und denken Sie, dass der europäische Manager existiert oder wird irgendwann existieren ?

MI : Also ich glaube, den europäischen Manager gibt es genauso wenig wie europäische Schokolade oder den europäischen Kaffee. Ich glaube, das wäre auch nicht gut, weil man sollte schon starke kulturelle Wurzeln irgendwo haben. Und es darf halt nur nicht negativ sein, wenn man sagt : Ich bin Deutscher. Oder: Ich bin Russe. Oder: Ich bin Franzose. Oder : Ich bin Pole. Das muss eigentlich positiv sein, weil neben dem : Ich bin Deutscher, muss noch ganz viel Platz sein für alle anderen Kulturen, die man bereit ist, in sich aufzunehmen. Ich glaube, es wäre eine Katastrophe, wenn alle nur noch als geklonte Europäer durch die Gegend rennen, die nicht mehr wissen, ob die kulturellen Wurzeln des einen oder des anderen Landes für einen wichtig sind oder nicht.

NS : Ich möchte auf das Thema Konflikt kurz zurück. Was ist Ihre Definition von einem Konflikt ?

MI : Ein Konflikt ist für mich immer dann da, wenn es unterschiedliche Auffassungen gibt, wie man ein Problem löst. Das ist für mich eigentlich ein Konflikt. Für mich ist ein Problem schwieriger als ein Konflikt. Also bei einem Konflikt geht es lediglich darum : Einigen wir uns jetzt, um die Aufgabe zu lösen? Ein wirkliches Problem, da gibt es keine Lösung. Das ist das Schlimme an einem Problem. Bei einem Problem habe ich immer irgendwas, was mir fehlt, um die Aufgabe zu lösen, sonst wäre es kein Problem. Aber ein Konflikt, da sage ich einfach : Ich will es so machen, der will es so machen, der will es so machen. Wie lösen wir das jetzt ? Und das ist in der Politik genauso. Und insofern ist es manchmal hilfreich, dem Wort Konflikt noch irgendwas dazuzugeben, dass man sagt : Was für ein Konflikt ist es denn ? Ist es ein Zielkonflikt ? Oder ist es ein Interessenskonflikt ? Man hat vielleicht das gleiche Ziel, aber man verfolgt andere Interessen damit. Oder ist es ein Konflikt der Kompetenzen ? Oder was ist es für ein Konflikt ?

NS : Und was ist ein Management-Konflikt ? Man hört es ja oft ?

MI : Ja, aber Management-Konflikt heißt im Prinzip, da sind drei Häuptlinge, die können sich nicht einigen. Das ist Ego, ja. Da steht meistens das Ego im Wege. Einer sagt : Ich habe Recht. Ein anderer sagt : Nein, ich habe Recht. Und da ist es eher das Thema, entweder die Kompetenzen sind nicht klar, dass zwei der Meinung sind, sie können das lösen, aber es ist nicht klar geregelt, oder die Vollmachten sind nicht klar.
Ein Konflikt hat für mich eigentlich immer irgendwas Kreatives, weil in aller Regel, wenn drei Leute sich über eine Lösung streiten, ist es in aller Regel der vierte Weg, der gemacht wird, auf den keiner selber gekommen ist.

NS : Sie sagten am Anfang, dass der Personalleitung die Aufgabe nicht gehört, die Konflikte zu lösen. Ich dachte aber, sie hat aber eine Vermittlungsrolle, eine Moderatorrolle. Ist es nicht der Fall ?

MI : Ja, das schon, aber es ist vielfach das Missverständnis, dass Konflikte auftreten, ja, und man sagt : Personal, löse das mal. Wir sind nicht die Problemlöser der Nation. Personal sollte mithelfen, oder Personal sollte Rahmenbedingungen schaffen oder Werkzeuge entwickeln, damit Konflikte gelöst werden, aber Personal sollte nicht der Konfliktlöser sein. So eine Arbitrar-Stelle, Vorgesetzter und Mitarbeiter können sich nicht einigen : Personal mache das mal. Der Vorgesetzte muss seine Rolle ausüben. Und das meine ich damit. Sicherlich, dass Personal in die Lösung von Konflikten einbezogen wird, wenn es um Arbeitsrechtsfragen

geht, wenn es um bestimmte Zuständigkeitsfragen, Ablauforganisationen geht, sicher. Aber vielfach machen sich es operative Manager – ich weiß ja selbst – zu leicht, dass sie sagen : Ach, das soll Personal lösen. Ja und der erste, der erste und wichtigste Personalchef für jeden Mitarbeiter ist der direkte Vorgesetzte. Der sollte eigentlich der erste Ansprechpartner bei Personalproblemen sein und nicht der Personalbereich.

Entretien 2

Total, Berlin, juin 2010

Nationalität : deutsch
Funktion : Leiterin Personal
Alter : 47 Jahre alt
Eintrittsjahr bei der Total Deutschland GmbH : 2002

NS : Wo sind Sie geboren und wo haben Sie Ihre Kindheit verbracht ?

MI : Ich bin geboren in Ludwigslust, das ist im Osten der ehemaligen DDR gewesen, 1962, das war also ein Jahr nach der Errichtung der Mauer, und das heißt nicht wirklich in der Freiheit, und ich bin also auch im Osten aufgewachsen. Das heißt, ich habe dort in Ludwigslust, das ist heute Mecklenburg-Vorpommern, meine Schulzeit verbracht und habe dann zwei Umzüge noch gehabt: Wittenberg und Perleberg, das ist heute Brandenburg, also alles mehr oder weniger Kleinstädte, und bin dann mit achtzehn zum Studium gegangen und habe Wirtschaftsrecht studiert für vier Jahre und habe den Abschluss, Staatsexamen gemacht, und bin Diplomjuristin. Ich habe in der Rechtsabteilung angefangen zu arbeiten beim Kombinat Minol, Rechtsvorgänger der Total, der Elf, und das war ja die ostdeutsche Mineralölgesellschaft. Ich habe dort, hier also in Berlin, angefangen, mit 22, und habe dort meine Absolvententätigkeit gehabt, das war über drei Jahre, das ist so eine Art, man ist noch nicht Volljurist, sondern man macht im Prinzip wie so eine Art stagiaire oder so in der Firma. Ich habe dann zwei Kinder bekommen, ja, immer hintereinander, also 1987 und 1989 und war dann auch jeweils ein Jahr mit den Kindern zu Hause. Dann kam die Wende und ich habe gerade wieder angefangen zu arbeiten nach dem zweiten Kind und habe beim Vorstand der Minol damals angefangen, als wissenschaftliche Mitarbeiterin für Personal, Recht, Beteiligung usw., direkt beim Vorstandsmitglied. Ich habe das etwa drei Jahre gemacht, dann bin ich in die Rechtsabteilung zurück gegangen, habe nebenbei meine Anwaltszulassung gemacht beim Landgericht Berlin, und bin, also auch heute noch, nebenberuflich Anwältin, zugelassene Anwältin. Ich habe dann 2002 das Angebot bekommen, die eine kleine Einkaufsabteilung mit fünf Mitarbeitern zu übernehmen, das habe ich dann auch getan und bin dann in der Zeit, da gab es eine Umstrukturierung, also nach zwei Jahren bin ich dann europäischer *Leadbuyer* geworden, das ist also auch im Rahmen des Einkaufs, habe aber dann

europäische Projekte, mitführen dürfen, was sehr interessant und sehr schön war. Ich habe dann also auch recht häufig Kontakt mit Paris gehabt, mit den Engländern in London. Innerhalb der Totalgruppe war ich zuständig für unter anderem das Projekt Carwash, also ich habe Waschanlagen für die europäische Gruppe, Teilgruppe des Konzerns einkaufen dürfen und *@-blue* war ein weiteres Projekt und auch etliche Landesprojekte, IT-Projekte, wo wir dann mit verschiedenen Gesellschaften, hier Hutchinson usw. dann in Deutschland zusammen gearbeitet haben. Dann kam das nächste Angebot, 2006, die Leitung der Abteilung Personalbetreuung zu übernehmen, damals noch vier Mitarbeiter, heute sind es sieben und nächsten Monat werden es acht Mitarbeiterinnen. Ich bin jetzt verantwortlich für die Personalbetreuung, das heißt alle Fragen rund um Einstellung, Versetzung, Arbeitsvertrag, Beendigung des Arbeitsverhältnisses, auch zuständig und verantwortlich für die Führung von Rechtsstreitigkeiten. Ich habe also auch schon etliche Gerichtsprozesse geführt an den Arbeitsgerichten und bin mit hauptverantwortlich für die Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat, die Abstimmungen, Betriebsvereinbarungen, Gesamtbetriebsrat, diese Dinge und bin dann auch noch ständige Stellvertreterin vom Direktor Personal und Einkauf für Personalfragen.

NS : Sie haben gesagt Sie haben acht Mitarbeiterinnen.

MI : Jetzt habe ich Ihnen gleich alles erzählt. Also, wir führen sehr viele Personalgespräche natürlich und machen Anhörungen beim Betriebsrat und Verträge.

NS : Sind diese Mitarbeiterinnen Deutsche oder Französinnen ?

MI : Collaborateurs ? Collaboratrices ! Die sind alle Deutsche. Das hat nicht unbedingt den Hintergrund, dass wir keine Franzosen möchten, oder Französinnen, nein, ganz im Gegenteil. Keine Diskriminierung, Madame ! Sondern, man muss für diese Arbeit eigentlich sehr tiefe Personalkenntnisse haben, das heißt wirklich die Personalreferenten oder -referentinnen, ich finde das immer relativ egal, ob man -tinnen oder Referenten sagt, müssen eigentlich sehr viele Gesetze beherrschen, müssen sehr viel Spezialwissen haben, sie haben also fast alle hier eine Ausbildung gemacht, bei Total oder bei Elf und als Gross- und Außenhandelskaufmann und haben dann noch eineinhalb Jahre Ausbildung als Personalkauffrau hinter sich, das heißt, sie haben zwei Abschlüsse und sind deshalb also sehr spezialisiert, aber müssen auch ein tiefes Wissen haben, weil hier Arbeitsfehler auch sehr viel Geld kosten können. Und auch natürlich wir haben es mit Menschen zu tun, wir sind auch verantwortlich für

Schwerbehindertenfürsorge, für betriebliches Eingliederungsmanagement, für soziale Problemfälle usw. Das sind alles Dinge, da muss man sich sehr gut auskennen, wie weit kann man gehen, und leider hat man eben ab und zu auch mal einen Rechtsstreit, nicht sehr oft – Gott sei Dank – das ist nicht unser Ziel, wir wollen uns nicht streiten, sondern wir wollen einfach natürlich das richtige Personal an der richtigen Stelle haben und dass natürlich sich die Mitarbeiter auch fort entwickeln.

NS : Und welche Kompetenzen sind für Sie am Wichtigsten bei der Arbeit ?

MI : Für meine Mitarbeiterinnen ?

NS : Mitarbeiterinnen oder Mitarbeiter.

MI : Ja, ist egal, es kann ja auch sein, dass wir Männer haben möchten, obwohl ich schon, ohne dass ich da voreingenommen wirken möchte, glaube, dass… wirklich eine Stärke der Frauen. Das heißt Empathie, unbedingt écouter, dieses wirklich gute zuhören können, sich in den anderen hinein versetzen, das sind einfach hier ganz wichtige Fakten. Teamfähigkeit ist aus meiner Sicht sehr wichtig. Man muss auch ein sehr gutes Selbstmanagement und Zeitmanagement haben, weil man sehr viele Termine, Einzeltermine, wirklich vorhalten muss, wir haben hier Altersteilzeitvereinbarungen. Wir haben sehr viele Dinge, wo wir Ansprüche haben, wo wir Gehaltsfragen haben, Sozialversicherungsfragen usw., wo wir einfach bestimmte Dinge wissen müssen, und ich denke, was auch, also Teamfähigkeit unbedingt, dass man wirklich in der Gruppe zusammen arbeitet. Eine sehr gute Kommunikationsfähigkeit, auch das ist absolut erforderlich, das heißt dass wir sehr schnell Informationen austauschen, wir haben hier wöchentlich auch immer ein *Meeting.* Ich habe jeden Tag eine Rücksprache, wo ich den Mitarbeiterinnen zur Verfügung stehe, dass wir uns austauschen, aber wir haben auch wöchentlich so ein *Meeting*, wo wir dann tatsächlich austauschen, was hat jeder gemacht, was war in der letzten Woche los, was ist diese Woche zu tun, und was sind die *Highlights* der nächsten Woche. Wir haben sehr viele Versetzungen, innerbetrieblich, aber eben auch die dann nach Paris gehen, oder wo auch immerhin, das sind einfach Dinge, die man wissen muss, was ist auch mit Ersatzplanung, Nachfolgeplanung und solche Dinge.

NS : Könnten Sie mir drei Werte nennen, die für Sie am Wichtigsten bei der Arbeit sind ?

MI : Ganz wichtig ist für mich, dass Loyalität, Engagement halte ich auch für sehr wichtig, und für mich ist auch die Unternehmenskultur ein ganz wichtiger Punkt. Und ich bleibe natürlich nicht bei dreien, also ich glaube auch, dass die Achtung der Menschen, die Achtung vor anderen Menschen, das ist für mich unheimlich wichtig. Das heißt, dass ich tatsächlich mir auch wirklich immer anschaue, was steckt hinter dem Menschen, nicht sofort mit Abmahnung und Kündigung oder ich nütze den Menschen nach zehn, zwölf Stunden aus oder solche Dinge. Ich finde immer, man muss Leute motivieren, man muss wirklich die Person gut zu Arbeitsleistungen bringen, und dann zahlt sich das auch aus. Das sind einfach immer wieder Dinge, es gibt keine schlechten Menschen aus meiner Sicht. Es gibt wirklich nur Dinge, die dann vom Umfeld her schief laufen, also man kann da wirklich, denke ich, auch sehr viel machen, indem man gut mit Menschen arbeitet. Also ich habe zum Beispiel auch ein Seminar, Arbeitsrecht für Führungskräfte. Dort vermittele ich auch den Führungskräften Grundfragen des Personalrechtes, des Arbeitsrechtes, und ich mache nebenbei auch noch das allerdings nur viermal im Jahr auch so ein Arbeitsrechtseminar für Tankstellenpächter, damit man auch die Basis nicht verliert und dass man einfach sagt, das habe ich schon sehr lange gemacht, schon in meiner früheren Tätigkeit, und da habe ich gesagt : Das ist ganz gut. Dann hat man auch immer wieder noch Kontakt, man wird immer wieder gefordert, man wird auch gefragt, das sind eigentlich Dinge, die Spaß machen.

NS : Sie haben am Anfang von Versetzungen gesprochen.

MI : Ja, genau, zum Beispiel haben wir jetzt auch den Bereich pilotage. Dort haben wir sehr viele, natürlich haben wir auch viele französischsprachige Mitarbeiter, wir haben auch englischsprachige zum Teil, andere Nationalitäten sind auch vertreten, aber das sind eigentlich die Hauptsprachen, in denen wir uns bewegen. Wir haben Abstimmungen mit Karrieremanagern, vielleicht von pilotage, wir haben lutte marine, zum Beispiel AS 24, die sehr stark zentral geleitet sind. Lutte marine ist eigentlich hier nur ein Bereich, der in Deutschland integriert ist, wo aber alle Funktionen in Paris sitzen, alle wichtigen Funktionen, und da laufen die Abstimmungen dann natürlich in Englisch. Das Französisch, das muss ich sagen, liegt nicht allen Mitarbeitern gleich gut. Also, wir machen natürlich auch Stellenanzeigen in Englisch oder in Französisch und wir haben auch sehr viel Kontakte natürlich mit anderen, obwohl in meinem Bereich erst mal der Schwerpunkt national ist, muss man ganz deutlich sagen, weil der Betriebsrat, die ganzen Personalakten, das wird alles in Deutsch geführt, das ist klar, aber natürlich ist sehr viel E-Mail-Verkehr, Austausch, Kontakt mit Frankreich, das läuft in Englisch. In Französisch ist das aber der Bereich

Karrieremanagement. Personalentwicklung ist sehr viel internationaler aufgestellt, das muss man schon sagen. Aber die Anforderungen, und selbst wenn ein neuer Direktor kommt, ich habe jours fixes mit den Direktoren, er spricht noch nicht besonders gut Deutsch. Dann sprechen wir in Englisch, oder gut, mein Französisch wird jetzt ein bisschen besser, weil ich jetzt noch zum Sprachkurs gehe. Das habe ich jetzt wieder angefangen, also von daher würde es also auch in Französisch dann ganz gut laufen, aber in Englisch habe ich eben auch sehr häufig dann Abstimmungen geführt.

NS : Kann es zu Missverständnissen kommen ?

MI : Es kann immer zu Missverständnissen kommen aber das hat aus meiner Sicht nicht wirklich was mit der Sprache zu tun. Ganz oft, weil ich glaube wirklich, zuhören, verstehen, man muss dann wiederholen, natürlich muss man einen gewissen Wortschatz haben, finde ich, um überhaupt kommunizieren zu können in einer anderen Sprache. Man kann nicht ein Jahr in der Schule oder im Studium gehabt haben und dann klappt das nicht. Also, ich habe bisher sehr gute Erfahrungen gemacht, aber natürlich bedeutet es ja auch immer wieder viel Erklärungsbedarf und deshalb muss man auch sich dann Mühe machen, dass man auch immer wieder gegencheckt, auch durch Nachfragen, weil zum Beispiel ein Grundverständnis, man kann aber davon nicht ausgehen, aber auch das ist wieder eine Frage, das trifft nicht nur auf unterschiedliche Kulturen zu, sondern tatsächlich auch auf deutsch-deutsche, die aus vielleicht aus einer anderen Firma kommen oder so. Man muss immer wieder stärker erklären, wie läuft es vom System her, wie läuft eine Eingruppierung einer Stelle, wie läuft es, wenn man hier eine Einstellung hat, oder eine Versetzung hat, was muss man alles beachten, Betriebsratsanhörung, Fristen und solche Dinge.

NS : Stellen die Versetzungen Probleme ?

MI : Ja.

NS : Und was für Probleme ?

MI : Ja, auf alle Fälle. Also es ist schon recht kompliziert, weil wir haben es häufig mit Ketten zu tun, Versetzungsketten, das heißt man muss eine Versetzung abstimmen mit der anderen, man muss mit den verschiedenen Fachbereichen dann sprechen : Wann kann diese Person da hinkommen, und natürlich von den Kulturen her, das stellt man eben doch fest.

Gerade letzte Woche haben wir wieder fest gestellt, in der Zusammenarbeit mit einem Direktor, der nicht aus Deutschland kommt, dass zum Beispiel die Rolle vom Personal anders gesehen wird. Also da wurde eben gesagt, in Frankreich läuft das anders, das Personal entscheidet, und die Fachbereiche müssen das ausführen, das ist hier nicht so. Hier hat HR oder Ressources humaines eine andere Rolle. Das heißt wir verstehen uns stärker als Vermittler, als Moderator. Das heißt, dass wir tatsächlich die Interessen der Fachbereiche sehr stark berücksichtigen, dass wir schon eine Karriereplanung machen, dass wir aber auch Flexibilität von Mitarbeitern fördern. Und dass wir dann sagen, die sollen sich selbst bewerben und das ist manchmal etwas kompliziert, genauso wie mit dem Datenschutz, da gibt es auch unterschiedliche Auffassungen, wozu ist man berechtigt, welche Daten kann man weiter geben von Mitarbeitern, wenn die sich zum Beispiel bewerben, da gibt es auch eine ewige Diskussion : Kann ich dem alten Vorgesetzten das sagen? Wir haben eine Betriebsvereinbarung mit dem Betriebsrat, die ganz klar sagt, wir dürfen dem alten Vorgesetzten. Also, zum Beispiel, Sie bewerben sich auf eine andere Stelle. Wir dürften dann Ihrem Vorgesetzten nicht sagen, dass Sie sich beworben haben. Es gilt hier nur für Total Deutschland. Deshalb diese Betriebsvereinbarung mit dem Betriebsrat, und die besagt eben, wir dürfen den Vorgesetzten darüber nicht informieren, dass seine Mitarbeiterin sich woanders beworben hat. Das gibt natürlich total Stress, insbesondere bei französischen Kollegen, weil die sagen : Ich will das wissen, wenn sich meine Mitarbeiterin bewirbt. Aber wir dürfen das nicht, da gibt es dann manchmal schon Probleme.

NS : Wie ist es in Frankreich ?

MI : In Frankreich herrschen witzigerweise dieselben Gesetze, wobei wir ja in der europäischen Union sehr viele Gesetze, also 80 % der Gesetzte sind gleich, und eigentlich sind die Datenschutzregelungen in Frankreich sogar schärfer, aber das Problem ist, wenn expatriés – nicht alle um Gottes Willen – manchmal her kommen, dann wird gesagt : In Frankreich können wir alles tun. Und hier müssen wir alles mit dem Betriebsrat verhandeln und abstimmen und dann wird oft gesagt: Das verstehen wir nicht. Und wir würden in Frankreich die Leute entlassen zum Beispiel, was gar nicht stimmt, weil gerade in Frankreich ist es sehr schwer bestimmte arbeitsrechtliche Maßnahmen durch zu setzen und da werden zum Teil ja sogar Beamte, Lehrer oder so, wenn die Schule geschlossen wird, werden die weiter bezahlt, also man kann da überhaupt nicht sehr schnell entlassen. Aber das ist oft Unkenntnis, und oft wird dann auch einfach gesagt, über etwas behauptet, dass in Frankreich alles möglich ist und man nicht versteht, warum das hier so ist, aber dann ist es vielleicht so,

dass diejenigen in Frankreich gar nicht so eine Position hatten, wo sie so viel Mitarbeiterverantwortung hatten. Manchmal kommt das vor, und das sind persönliche Dinge, aber das hat man auch mit deutschen Führungskräften. Das ist nichts Besonderes. Für mich sind die Unterschiede nicht sehr groß, muss ich ganz ehrlich sagen, weil ich auch fest stelle, es wird ja häufig gesagt: Die Franzosen sind so und die Deutschen sind so und die Deutschen sind pünktlich und die Franzosen kommen immer eine Viertelstunde zu spät oder so, was gar nicht stimmt, sie sind sogar zu früh gekommen. Also ich komme zum Beispiel regelmäßig zu spät! Mir wird oft gesagt, ich bin gar keine richtige Deutsche. Diese Verallgemeinerung mag ich sowieso nicht. Ich mag das auch nicht, auch mit Ost und West zum Beispiel. In Deutschland ist es dann auch zum Teil, da sind ganz viele Dinge, die einfach Vorurteile sind.

NS : Und in der Arbeitsorganisation gibt es auch keine Unterschiede ?

MI : Doch, schon, aber ich habe halt fest gestellt, auch das ist absolut nicht vordergründig eine Frage der Kultur, sondern eine Frage der Person. Ich kenne wirklich ganz viele französische Führungskräfte und es ist nicht einer so wie der andere und genauso ist es bei den deutschen Führungskräften so und der eine, der kommt dann immer her, der hat überhaupt keine Hierarchieprobleme, der ist sehr schnell erreichbar, der reagiert sehr schnell, andere sind sehr hierarchisch, sprechen immer erst mit dem Direktor, aber das ist bei deutschen Führungskräften auch so. Und das sind einfach Dinge, darauf muss man sich einstellen und das schaut man sich an und dann funktioniert das, denke ich. Ich habe auch mit Engländern zusammen gearbeitet und da wird auch so viel gesagt, das ist auch total unterschiedlich. Also da habe ich auch nicht einen gefunden, der genau ist wie der andere oder so, dass man da ein bestimmtes Schema erkennen kann. Natürlich läuft das in Frankreich, also jetzt in Paris, was ich beurteilen kann, was ich gesehen habe, so viel habe ich nicht gesehen, durch meine Tätigkeit im Einkauf habe ich ja nun doch stärker Kontakt gehabt, jetzt gerade auch mit England und mit Frankreich, mit Paris, und auch da, glaube ich, ist das auch wieder ein Unterschied: Bin ich in einem großen Konzern ? Oder bin ich in einer kleinen Gesellschaft ? Wie ist die Unternehmenskultur? Wie ist die Unternehmensphilosophie ? Wie ist auch die Struktur aufgebaut ? Also ich habe da auch nicht fest stellen können, dass es schwer ist, da Kontakte zu knüpfen. Ich glaube, das ist häufig auch ein Thema, wie offen gehe ich selbst auf den anderen zu.

NS : Und wie unterschiedlich sind die Strukturen in deutschen Unternehmen oder französischen Unternehmen oder englischen Unternehmen ?

MI : Ich kenne nur erst einmal die Struktur der Total. Das, was ich gesehen habe, und da sieht man natürlich, ist es ein Riesenunterschied zwischen der Konzernzentrale Paris und natürlich den Filialen. Und da, in England zum Beispiel ist es sehr pragmatisch, wenige Power-Point-Präsentationen, nicht so große Büros usw., während hier in Deutschland, denke ich, noch es recht nett ist mit den Büros, auch vom Platz her, während, was ich in Paris gesehen habe zum Teil für die Mitarbeiter, waren die Räumlichkeiten etwas spartanischer ausgerichtet. Also nicht so sehr viel Platz, nicht so sehr viel Schränke und solche Dinge. Das war einfach ein bisschen anders organisiert. Aber wenn Sie jetzt hier zum Beispiel Berlin vergleichen und Duisburg, das ist also bei uns auch ein Bürostandort, der ist auch wieder anders.

NS : Könnten Sie mir ein paar Worte über die Fusionen, die 1998 und 2000 stattgefunden haben, sagen ? Und über die unterschiedlichen Unternehmenskulturen ?

MI : 1993, da hat die westdeutsche Elf die ostdeutsche Minol übernommen, das war schon die erste große Fusion, wo verschiedene Kulturen aufeinander getroffen sind. 1998 war dann die Fusion Total und Fina und 2000 war dann Total, Fina und Elf die Fusion. Und da sind natürlich unterschiedliche Unternehmenskulturen aufeinander geprallt. Also Fina war, was ich so miterlebt habe, aber auch da kennt man ja nur Ausschnitte, das war einfach eine Frankfurter Gesellschaft, oder die in Frankfurt am Main gesessen hat und wo es offensichtlich sehr wenig Personal gab, und hat sehr viel mit Externen gearbeitet. Die Gesellschaft war recht klein, auch die Total in Deutschland war recht klein, also in Düsseldorf. Dort hat man also dann auch eher so mittelständische Strukturen gefunden. Ich bring es mal jetzt auf den Punkt, was Personalarbeit anbelangte : Da haben die Leute keinen Vertrag gekriegt mit mehreren Seiten, sondern die haben einen Brief gekriegt und da stand einfach dann drin : Hier ist dein Gehalt und dein Urlaub und du hast die Aufgabe und Unterschrift. Das ist etwas anderes als so wie wir, wir haben einen formalen Vertrag mit mehreren Seiten, mit vielen Klauseln, Datenschutz, und Rente und tausend Sachen. Also das, das war schon dieser Unterschied und die Elf war schon, das haben zumindest die Total-Mitarbeiter immer gesagt, recht formalistisch, recht bürokratisch, aber weil sie einfach auch größer war. Sie waren mehr Mitarbeiter und damit war man schon stärker auch so ein bisschen wie in Paris organisiert. In Paris ist es natürlich noch sehr viel komplizierter, viel spezialisierter, da gibt es sehr viel Mitarbeiter, die sich alle mit ganz speziellen Dingen befassen. Ich denke auch, gerade in Paris, das Leben ist wahrscheinlich auch ein bisschen stressiger als hier in Berlin, oder ? Würde ich so sagen. Also meine Einschätzung ist, natürlich hat man Besonderheiten und man

lebt diese Unternehmenskultur, aber die Unternehmenskultur selbst ist ja auch sehr offen gestaltet, dass sie eben tatsächlich auch viele Auslegungen zulässt. Ich denke eigentlich, dass eine sehr gute Unternehmenskultur, die wirklich viel Spielraum, eigenen Spielraum, zulässt, und Deutschland bewegt sich im Rahmen dieser Unternehmenskultur und ich denke nicht, dass es da Probleme gibt. Also, natürlich hat jedes Land seine Besonderheiten, seine Spezifik. Es werden natürlich auch, wenn solche Unternehmenskulturfragen besprochen werden, dann werden natürlich auch Vertreter der einzelnen Filialen hinzu gezogen beziehungsweise mit denen erfolgt das Gespräch und damit denke ich, ist das eigentlich auch weitgehend transparent und abgestimmt.

NS : Und spiegeln sich diese Besonderheiten in der Arbeitsorganisation oder in den Arbeitsweisen der Mitarbeiter wider ?

MI : Ja kann man schon so sagen. Vielleicht ein Beispiel, wenn wir jetzt wieder Personal anschauen. Wir haben in Frankreich das System Karrieremanagement. Es gibt im Prinzip im Personalbereich das Karrieremanagement, was alles macht. Karrieremanagement macht Nachfolgeplanung, macht Weiterbildung, macht plan de remplacement, und auch die Verträge. Das heißt auch diese ganzen Entwicklungsgespräche, Personalgespräche und so weiter. Und dahinter, quasi dem Karrieremanagement unterstellt, ist dann die Administration, das heißt rémunération ist ein Bereich und oder Moment und das andere ist pensions und Pensionen, Altersversorgung, Versicherung, das ist ein zweiter Bereich. Und diese Bereiche sind im Prinzip dem Karrieremanagement untergegliedert, während wir hier, also unter dem Personaldirektor, in Deutschland haben wir den Personaldirektor und daneben gibt es eine Schiene Karrieremanagement mit Aus- und Weiterbildung, das macht meine Kollegin, und Personalbetreuung mit dem Betriebsrat, mit Vertrag usw. Und wir sind total gleich gestellt. Und ich habe die Vertretung noch von dem Personaldirektor und bei mir sind dann eben diese acht Mitarbeiterinnen, die dann quasi für ganz Deutschland für alle Fachbereiche zuständig sind. Also, das ist einfach eine andere Struktur, das hat aber damit zu tun, dass die Personalbetreuung hier so stark ist, dass das Mitbestimmungsrecht der Betriebsräte hier was völlig anderes ist. Das ist hier von den Sozialpartnern, sprich Betriebsrat und Arbeitgeber, ganz anders gesetzlich geregelt. Also das ist wirklich viel mehr ein Miteinander, dass man die Dinge verhandelt, dass man die Einzelmaßnahmen bespricht und dass man auch eher partnerschaftlich auch fast zusammenarbeitet, weil man voneinander abhängig ist. Wir können keinen Mitarbeiter versetzen ohne den Betriebsrat. Wir können eigentlich auch keinem kündigen, oder es endet im Rechtsstreit und deshalb muss man da miteinander

umgehen, aber man macht halt auch viele gemeinsame Aufgaben und Verantwortungen mit dem Betriebsrat, zum Beispiel Datenschutz, Gesundheitsmanagement, Wiedereingliederung, Schwerbehindertenfürsorge, diese Dinge halt, Arbeitsplatzgestaltung usw. Und das sind zum Beispiel Unterschiede. Das hat erst mal mit gesetzlichen Regelungen zu tun und das ist eine andere Rollenverteilung, die aber immer wieder natürlich auch in Frankreich auf Unverständnis stößt. Aber, und Frankreich lässt es zu. Das ist einfach auch der Punkt, also, die Konzernzentrale sagt: Gut, wenn das erforderlich ist, dann macht das anders.

NS : Es gibt also keine Spannungen.

MI : Nein. Das ist nicht eins zu eins. Das ist natürlich gewünscht, dass man im Prinzip die Struktur dann in allen Filialen fortführt, aber hier zum Beispiel gibt es Unterschiede.

NS : Wie sieht die deutsch-französische Zusammenarbeit in der Filiale aus ?

MI : Ich kenne da Deutsche und Franzosen, die sehr gut zusammen arbeiten, die auch befreundet sind usw. und sofort, genauso wie Deutsch-Deutsche. Aber ich kenne auch Deutsch-Deutsche, die überhaupt nicht miteinander zusammenarbeiten und das merkt man einfach bei Franzosen und Deutschen zum Teil auch, also das ist wirklich deshalb für mich eine Frage im Kopf. Also wie stehe ich generell zur Zusammenarbeit, wie offen bin ich und das ist von beiden Seiten eben ganz wichtig.

NS : Sie haben also in der Arbeitsweise der deutschen und französischen Mitarbeiter keine Unterschiede erlebt.

MI : Natürlich, aber das hat auch wieder für mich weniger, was mit nationalen Gepflogenheiten zu tun, sondern auch wieder mehr mit Personen, weil es introvertierte Menschen gibt, es gibt extrovertierte Menschen. Schauen Sie sich nur die Schreibtische von Mitarbeitern an, die sehr unterschiedlich sind. Der eine hat überhaupt kein Papier, der ist den ganzen Tag am Computer, der andere lebt nur, indem er tausend Mappen hat, der nächste hat hunderttausend Besprechungen am Tag und trifft sich immer mit Leuten und redet, der läuft immer überall hin und redet lieber und schreibt nicht gern, der nächste schreibt alles auf und schreibt seitenlange Sachen und das sind einfach Stilfragen für mich, das sind persönliche Fragen, also Fragen des Arbeitsstils. Und das sind einfach Dinge, die ich eigentlich mit einer Nationalität nicht verbinde. Das findet man überall. Bei mir gibt es Papier ohne Ende, ich bin

auch ein Papiermensch und das ist schlimm, ich habe immer doppelt so viele Akten wie alle anderen Menschen, das ist so. Und dann haben Sie wieder Leute, die fast keine Akten haben, die dann eher wieder wirklich ganz viel mit dem Computer machen und die auch wirklich mathematisch orientiert sind, während die Juristen dann eben viel mehr verhandeln und Gespräche führen.

NS : Also, wenn ich Sie jetzt frage, ob es schwieriger mit Personen anderer nationaler Kultur zu arbeiten ist als mit Personen gleicher Kultur ?

MI : Finde ich nicht.

NS: Was ist für Sie eine interkulturelle Kompetenz ?

MI : Finde ich total wichtig. Also das finde ich gerade vor dem Hintergrund der Europäisierung, also EU, ich bin Verfechter von der EU, das ist die Zukunft. Dieses Arbeiten auch in diesen internationalen Projekten hat mir zum Beispiel auch unheimlich viel Spaß gemacht, das war so interessant, weil man dort natürlich auch Menschen trifft, man ist überall woanders Ausländer, nur nicht zu Hause. Und das wissen die auch und deshalb gehen die auch anders miteinander um, und die sind dann auch neugierig und offen, also gerade in diesen Projekten, weil da sind ja Leute, die dann auch Sprachkompetenz haben. Das ist für mich die Zukunft, weil das sind für mich immer Schranken, Barrieren im Kopf, die da sind, die eigentlich nur diese Vorurteile bringen. Natürlich sind die Menschen unterschiedlich, klar, aber das ist ja auch das Spannende, oder? Ich finde das total spannend, wirklich, mit anderen Kulturen zu arbeiten und dann zu sehen, dass man sich auch in einer anderen Sprache bewegen kann und dass man eigentlich doch überhaupt nicht unterschiedlich ist. Also ich finde, es ist eine Bereicherung und ich finde es wirklich wichtig, ich finde es sogar für Buchhalter wichtig, weil ich einfach der Meinung bin, wie war das früher, noch vor Jahrzehnten oder so, da haben viele Leute überhaupt kein Englisch gehabt. Selbst ich habe auch nicht vor zehn Jahren, Englisch habe ich einmal im Jahr gebraucht oder zweimal, Französisch gar nicht, obwohl ich das beides in der Schule oder im Studium hatte und man hat einfach festgestellt, jetzt, durch E-Mails, durch diese ganze Verdichtung der Arbeit immer mehr die Grenzen verschwinden immer mehr durch die Europäisierung. Wir übersetzen gar nicht mehr viel, wir schreiben uns eben in Englisch und Französisch usw. Und dann muss ich das auch beherrschen, auch um bestimmte Jobs zu haben.

NS : Was denken Sie von einer Vereinheitlichung der Management- und Arbeitsmethoden ?

MI : Da muss jeder für sich seinen persönlichen Führungsstil finden, aber ich denke schon, dass Managementmethoden kann ich nicht über einen Kamm scheren. Also, alles zu vereinheitlichen, alles vorzugeben, das wäre mir zu starr. Das halte ich nicht für gut. Ich denke, man sollte da individuelle Änderungen zulassen, aber trotzdem sollte man wie gesagt eine Unternehmensphilosophie definieren und natürlich muss man eine bestimmte Richtung auch vorgeben, das auf alle Fälle, ja, aber trotzdem sollte man das auch immer wieder überprüfen auf Aktualität, auf dass wirklich alles noch passt zu den heutigen Verhältnissen. Die Zeit entwickelt sich so schnell, auch die Gesellschaft ist überhaupt nicht mehr das, was sie vor drei Jahren war oder vor zehn Jahren. Die Menschen arbeiten ganz anders, die Arbeitsmittel, die Kommunikationswege, die verändern sich rasend schnell und das sind einfach Dinge, da muss ich mich anpassen. Ich muss nicht gucken, dass alle dasselbe machen oder denselben Stil haben. Natürlich muss ich bestimmte Systeme vorgeben, wie man kommuniziert, ob man mit Lotus notes arbeitet oder Outlook oder solche Dinge. Es kann nicht jeder individuell, der eine lebt nur mit Büchern und schreibt Briefe, die erst in einer Woche ankommen oder telefoniert und arbeitet mit E-Mails, das geht natürlich nicht.

NS : Sie haben zwei wichtige Begriffe erwähnt, Unternehmensphilosophie und Unternehmenskultur. Könnten Sie mir sagen, was Sie darunter verstehen ?

MI : Die Philosophie ist für mich mehr eine Vision zu haben. Das heißt, welche Zielrichtung habe ich ? Da haben wir ein Programm für die nächsten zwanzig Jahre oder so, dass man wirklich so eine Langzeitplanung, plan long terme machen wir ja auch, dass man eine Mittelfristplanung, eine kurzfristige Planung hat. Das ist für mich auch so ein bisschen Unternehmensphilosophie: Wo will ich hin? Und die ändert sich ja auch ständig, die wird ja auch immer wieder neu angepasst, überprüft, diskutiert mit den Führungskadern. Und eine Unternehmenskultur ist für mich : Was definiere ich an Werten für das Management, für jeden Mitarbeiter ? Das sind Dinge, wo man einfach sagt, das ist als Unternehmen für mich wichtig: Wie gehe ich mit meinen Kunden um ? Wie gehe ich mit meinen Mitarbeitern um ? Wie verhalte ich mich selbst? Was für eine Zielsetzung habe ich? Was für Werte habe ich ? Wie stehe ich zu Grundsatzfragen, zur Umwelt? politische Fragen eher nicht, aber wirtschaftliche Fragen, denke ich, spielen schon eine Rolle. Die Unternehmensphilosophie aus meiner Sicht ist : letztlich merken wir oder stellen wir eine Verknappung der Reserven, der Rohstoffe fest, dass wir neue Wege finden, dass wir einfach sagen : Wie gestalten wir

unsere strategischen Märkte ? Wie richten wir sie aus ? Wo investieren wir ? Was sind die neuen Märkte ? Früher gab es den Fokus Europa und das ist heutzutage überhaupt nicht mehr der Fall, heute geht man in Richtung Asien, in Richtung Amerika, also das sind völlig andere Dinge, die sich da entwickeln, das heißt, was ist mit alternativen Kraftstoffen, mit neuen Energien ? Wo wollen wir hin als Unternehmen ? Was ist unsere Philosophie ? Und ich denke, das ist ein ganz guter Punkt und da wird ja auch schon sehr viel getan, sehr viel geforscht. Wie sicher sind auch unsere Systeme, unsere Produktionsmethoden usw. ? Das sieht man auch an dem Fall BP, das sind alles Dinge, die neu zu definieren sind. Das ist ja jetzt nicht, dass da niemand was dran gemacht hätte, aber die dann auch eine neue Richtung wieder bewirken.
Unternehmenskultur: wichtig ist halt der Kunde. Wie gehe ich mit Geschenken um ? Was mache ich mit kartellrechtlichen Fragen, mit gesetzlichen Fragen ? Was ist mit Preisabsprachen ? Solche Dinge gibt es bei uns nicht. Also, all solche Dinge, die da definiert werden, die für mich eine Unternehmenskultur ausmachen und die sagen, der Mitarbeiter ist bei uns im Mittelpunkt, Wie kann ich ihn entwickeln? Wie kann ich ihn fördern? Und wie kann ich auch Möglichkeiten schaffen, mich zu entfalten. Auch das sind Dinge, die ja ganz wichtig sind.

NS : Und was ist die Total-Attitude ?

MI : Wir haben natürlich, das hatte ich schon vorhin gesagt, Zuhören, wir haben die Solidarität, das heißt, dass wir miteinander arbeiten, dass wir uns gegenseitig unterstützen, und dass wir nicht gegeneinander arbeiten. Das sind vier Punkte, das ist gemein, schalten Sie ab. Audace, Wagemut, denke ich, auf alle Fälle. Zum Beispiel ist das mit den neuen Energien, dass man sagt : Wir schauen jetzt auch mal über den Tellerrand und wir gucken uns Bereiche an, die vorher noch keiner beschritten hat, oder ich habe mal wirklich auch den Wagemut zu sagen : Ich gehe auf Märkte, wo kein anderer hin gegangen ist, auch solche Dinge sind wichtig. Oder ich bin auch mal mutig und versuche andere Modelle zu machen und gehe auch mal vielleicht ein Geschäft ein, wo ich sage : Da kann ich erst mal nichts verdienen, wie @-blue, das hat vor ein paar Jahren, das war ja auch mein Projekt, dieser Zusatz zum Diesel-Kraftstoff, da hat niemand dran geglaubt, da haben alle gesagt: Oh Gott ! Das wird eine Luftnummer. Da bezahlt man sehr viel Geld, weil man dort stark investiert hat und heute ist das wirklich ein Produkt, was sich richtig gut verkauft, also Urin, also das ist wirklich schon etwas, wo das schwierig war, auch schwer zu beurteilen. Wir mussten dann Rahmenverträge mit den Lieferanten Schließen, und die haben gesagt : Ihr könnt ja überhaupt nicht sagen, was

uns erwartet ! Und dann musste man mit denen eine Kooperation machen und das hat eigentlich sehr gut funktioniert. Und das läuft heute wirklich gut. Das ist ein tolles Geschäft geworden und genauso muss man dann auch mal zugeben, wenn vielleicht Dinge oder so sich geändert haben, dass man dann auch sagt: Ich trenne mich von dieser Philosophie, ich mache dann doch wieder lieber was anderes.

NS : Identifiziert sich das Personal gut mit der Total-Attitude ?

MI : Ich denke schon, weil ich glaube, das wird gelebt. Gerade dieses Zuhören, das hat man ja auch festgestellt, auch im Management, dass man eben halt wegkommt, auch so ein bisschen vom sehr autoritären Führungsstil, den es auch früher gab, das ist zum Beispiel auch etwas, was schon sicherlich durchaus Berechtigung hat, was ich aber jetzt bei unseren französischen Führungskräften auch nicht so spüre, dass man doch sehr stark sagt : Le patron décide. Das heißt, dass tatsächlich dann auch Entscheidungen nicht zurück genommen werden, oder dass sie wirklich nur alleine getroffen werden vom Direktor und eigentlich dort keine Mitsprache mehr zugelassen wird oder so. Das sind alles andere Dinge, dass man jetzt stärker aufeinander eingeht, und auch dieses bereichsübergreifende Handeln, das haben wir also auch bei unseren verschiedenen Umfragen immer wieder feststellen können, das ist doch auch etwas, das zu spüren ist, dass die Abteilungen das auch wirklich vermisst haben, dass die Kommunikation wirklich besser wird, wenn man sich gegenseitig unterstützt, wenn man auch sagt: Die haben jetzt einen Engpass, da helfen wir mit ! Und dass man halt dann doch die Aufgabe sieht, wir gehören alle zu einer Firma, wir haben ein Ziel, und das heißt, dass die Firma sich gut entwickelt. Und da ist es eigentlich egal, ob diese Abteilung jetzt oder es ist nicht so wichtig, ob das nun unbedingt diese Abteilung war oder diese, weil die eine Abteilung kann nicht funktionieren ohne gerade *back-office* oder auch, wie wir, die Administrationsbereiche, die werden ja häufig so ein bisschen naja als zweite Wahl la deuxième classe so ein bisschen definiert und das ist natürlich auch nicht richtig, weil ohne die Verwaltungsbereiche würde das auch nicht funktionieren, würden die Ergebnisse nicht gut sein.

NS : Wie wird die Total-Attitude gelebt ?

MI : Heute bin ich mal wagemutig ! Es gab Informationsmaterial. Aber das Wichtigste ist, glaube ich, dass das Management das vorlebt. Also diese Vorbildfunktion ist, glaube ich, ganz entscheidend, und dass man natürlich auch immer wieder in *Workshops* die Dinge nochmal wieder in Erinnerung ruft und bringt und das ist für mich eine Frage der Führungskräfte, dass

man halt das auch immer wieder anwendet, dass man das auch tatsächlich dann auch in Erinnerung ruft, und das ist ja auch Fehlertoleranz oder solche Dinge, dass man auch so etwas zulässt. Also im Prinzip diskutiert man das auch immer wieder in der Abteilungsbesprechung, dass man das auch, zum Beispiel auf der Jahrestagung, dass man das diskutiert, dass man sagt : Wie sehen wir uns ? Und dass man das auch als Thema mit aufnimmt. Aber es könnte besser sein. Man sollte tatsächlich wirklich nochmal Revue passieren lassen und meines Erachtens auch wie eine Kaskade, also von oben nach unten, definieren und sagen : Wie leben wir das heute ? Also dass man tatsächlich innerhalb des Bereiches oder in der Direktion so eine Art *Workshop* macht und das tatsächlich nochmal Revue passieren lässt, gerade weil man das ja eingeführt hat und dass man sagt : Wie machen wir das konkret ? Wie wendet das jeder Einzelne für sich an? Und das, denke ich, ist auch erforderlich, eigentlich, das ist wichtig.

NS : Ich habe im Laufe der Interviews von *Coaching* gehört. Wie funktioniert das *Coaching* hier ?

MI : Die Personaler würden sagen, oder Personalberater würden sagen, das ist nicht ganz richtig. *Coaching* müsste eigentlich immer ein Dritter machen. Das ist etwas, und das tun wir auch, das ist das klassische *Coaching*. Aber, was natürlich für uns gemeint ist und für uns auch definiert ist als Gruppe ist *Coaching* durch die Führungskräfte, das heißt die Führungskraft selbst oder der Vorgesetzte befasst sich tatsächlich mit seinem Mitarbeiter, schaut ihn sich an, analysiert, macht eine Potentialanalyse, und analysiert : Wo sind Stärken und Schwächen meines Mitarbeiters und wie kann ich es schaffen gemeinsam mit dem Mitarbeiter halt, ihn dahin zu entwickeln, dass er eben sehr gut für seine Aufgabe zur Verfügung steht, wie er also vielleicht auch persönliche Schwächen überwinden kann und wie er eigentlich sich weiter entwickeln kann und natürlich ihn auch soweit zu entwickeln, dass er tatsächlich dann auch weiter in seiner Karriere kommt usw. Und das sind einfach Dinge, das machen wir über Mitarbeitergespräch, über das *Feedback*-Gespräch, wir haben hier zweimal im Jahr ein Mitarbeitergespräch, wir haben also regelmäßige *Feedback*-Gespräche und ich denke, das funktioniert wirklich ganz gut. Ich würde mich aber nicht so sehr an diesem Begriff, *Coaching*, orientieren, weil das externe *Coaching* ist etwas anderes, da habe ich einen Berater. Und das haben wir natürlich auch bei etlichen Führungskräften, aber auch Mitarbeitern, dass wir ein externes *Coaching* haben, dass dort eben auch über *Feedback*, Selbstbild, Fremdbild wahrgenommen wird, dass man über schwierige Situationen spricht, und auch da natürlich eine Unterstützung gibt auf alle Fälle.

NS : Wo wurde das *Coaching* eingeführt, in welchen Bereichen ?

MI : Überall.

NS : In jeder Abteilung ?

MI : Nein, es gibt nicht für jeden, sondern das wird besprochen mit den Direktoren und der Personalentwicklung beziehungsweise unserem Direktor, und dann wird definiert, wer ein *Coaching* bekommt und das hat dann eine unterschiedliche Länge, da sind verschiedene Sitzungen und da hat man dann tatsächlich einen Externen, der eine ganz andere Sicht hat und der einem hilft, dass man dann seine Führungsaufgabe dann noch etwas besser wahrnehmen kann. Und das sind eigentlich Dinge, mit denen wir sehr gute Erfahrungen haben. Das ist wirklich ein Instrument der Personalführung, der Unterstützung von Mitarbeitern. Das macht man für neue Führungskräfte zum Beispiel, die vielleicht noch eine neue Position übernommen haben, die noch nie eine Führungskraft waren, da kann man so was ansetzen. Oder dass man sagt : Hier hat man vielleicht noch auf der Verhaltensstrecke, da könnte es noch besser gehen, da würden wir ganz gerne, wo sehr viel Streitigkeiten mit anderen Bereichen oder so sind, dass man einfach sagt : Da kann man ein Einzel- *Coaching* machen, man kann auch ein Gruppen- *Coaching* mache. Das machen aber in der Regel aber immer Dritte.

NS : Seit wann gibt es dieses *Coaching*? Ist es neu ?

MI : Das gibt es eigentlich schon also bestimmt 15 Jahre. Das wird jetzt hier, also das *Coaching* durch die Führungskraft ist neu definiert, das würde ich sagen so ungefähr zwei, drei Jahre.

NS : Könnten Sie vielleicht in einem Satz die Tochtergesellschaft und den Mutterkonzern charakterisieren ?

MI : Total Deutschland ist eine fast erwachsene Tochter, die doch schon sehr selbstbewusst ist, sehr gut vielleicht das Studium schon hinter sich hat, aber durchaus noch die Unterstützung und Hilfestellung und Anleitung benötigt, um grundsätzlich einen gemeinsamen Weg zu finden. Und die Muttergesellschaft ist für mich die erfahrene Mutter, die letztlich natürlich auch über die Verwendung der finanziellen Mittel wacht, die im Prinzip

auch die Leitlinien vorgibt, die aber trotzdem genügend Spielraum lässt für die Entfaltung der Tochtergesellschaft, die aus meiner Sicht wirklich viel Erfahrung hat, und auch sehr stark am Austausch interessiert ist, weil ich denke schon, wir haben einen sehr regen Austausch, jeder Bereich mit Frankreich und ich denke, das ist auch eine sehr partnerschaftliche Geschichte, weil Deutschland durch die Stellung auch eine ziemlich gute Rolle spielt.

NS : Könnten Sie ein paar Worte über diese Beziehung sagen ?

MI : Aus meiner Sicht habe ich da ein sehr gutes Bild.

NS : Was würden Sie in der Tochtergesellschaft und in der ganzen Gruppe ändern ?

MI : Ich würde noch wesentlich mehr Mitarbeitern aus der Tochtergesellschaft ermöglichen, ein Praktikum oder einen Austausch mit Frankreich besonders, um noch mehr das Verständnis zu bekommen, weil ich das Gefühl habe, dass das nicht bei allen Mitarbeitern da ist, weil man sich nicht kennt. Unkenntnis schürt so ein bisschen Angst und Vorbehalte, das ist immer das Gleiche. Aber sobald man auch die Philosophie und Denkweise versteht, oder sich bemüht zu verstehen, weil wenn man da war, glaube ich, läuft das auch ganz anders. Das merkt man ja schon immer, wenn man einen Ansprechpartner da hat, wenn man sich dann mal gesehen hat und man miteinander geredet hat, ist die Zusammenarbeit immer sehr viel einfacher und sehr viel konfliktfreier. Weil häufig ist das Unkenntnis, man redet nicht miteinander, für mich ist das immer eine Frage der Kommunikation. Wir haben festgestellt, wenn wir Mitarbeiter dorthin geschickt haben nach Frankreich, dass das sehr viel, also ich sehe mich persönlich selbst zum Beispiel, als ich im Einkauf dann nach Frankreich gefahren bin mit meinen Projekten, da mussten hunderttausend Unterschriften immer, ganz viele, die Rechtsabteilung in Paris, die Kreditabteilung in Paris, alle mussten zustimmen zu meinen internationalen Verträgen. Das hat früher Jahre gedauert. Ich bin da selbst hin gefahren, habe das mit den Leuten besprochen, ich kannte die, das ging dann schnell nachher, per Telefon und alles, per Videokonferenz, und das ging sehr viel schneller. Und dann sind sie auch zum Abschluss gekommen. Und genauso in England: die haben erst geblockt, und dann hat man sich kennen gelernt, ich habe dann die Projektgruppe mal in England, mal in Berlin gemacht, mal in Paris gemacht und dann hat das wunderbar geklappt. Und das sind einfach Dinge, da hat man festgestellt, es gibt gar nicht so viele Unterschiede wie alle immer denken. Das ist einfach nur Arbeit. Und man arbeitet nur in einer anderen Sprache, aber letztlich haben ja alle dasselbe Interesse.

Entretien 4

Total, Berlin, juin 2010

Nationalität : deutsch
Alter : 50 Jahre alt
Funktion : Direktorin Health Safety Environment and Quality
Eintrittsjahr bei der Total Deutschland GmbH : 1978

NS : Wo sind Sie geboren und wo haben Sie Ihre Kindheit verbracht ?

MI : Also ich bin in der Nähe von Potsdam geboren. Das ist hier ganz in der Nähe. Der Ort heißt Bergholzweg Brücke das ist hier in der Nähe von Berlin und habe auch hier meine Kindheit verbracht. Das ist im ehemaligen Osten Deutschlands.

NS : Worin besteht Ihre Arbeit ?

MI : Ich bin verantwortlich für den Bereich HSEQ das ist Health Safety Environment and Quality, das hat mit der allgemeinen Sicherheit zu tun, mit Sicherheitsangelegenheiten mit dem Bewusstmachen von Sicherheit in Richtung aller Mitarbeiter. Da geht es ganz stark dann um Qualität im Unternehmen. Qualität im Unternehmen heißt Reklamationsmanagement zum Beispiel und Produktqualität. Also einmal ist es die Qualität der Arbeit und zum anderen die Qualität der Produkte, die wir hier überwachen. Dann geht es hier darum, dass wir hier bei HSEQ einen Bereich haben, der im Prinzip dazu da ist, Probleme aufzudecken, die es gibt. Zum Beispiel den Managern die Ruhe und die Sicherheit zu geben, dass alle Dinge in ihren Bereichen gut laufen nach dem sie auditiert wurden. Dann haben wir noch ein sehr aktives Sanierungsmanagement in diesem Bereich, das zuständig ist, den gesamten alten Minolgrundstücke zu sanieren. Das sind die Grundstücke aus DDR-Zeiten, die zum Teil, wo der Boden nicht mehr so sauber ist, weil man mit anderen Voraussetzungen dort gearbeitet hat, als das heute die Sicherheitsstandards sind. Aber Ähnliches gibt es auch im Westen. Auch da sind wir für zuständig, bloß da haben wir nicht all zu viele Grundstücke wie wir sie in der ehemaligen DDR zu betreuen haben. Das war das Eine, das Andere, das nächste und dann haben wir noch die erneuerbaren Energien, da geht es darum, dass wir uns darum kümmern, die gesetzlichen Auflagen des Staates umzusetzen, in der Regel Richtung Biobeimischung von Kraftstoffen und es geht darum Alternativen für die Zukunft zu begleiten. Unser erstes

Geschäft ist natürlich Fossil, also die mineralhaltigen und ölhaltigen Produkte aber wir sollten auch nicht aus den Augen verlieren, dass das nicht unendlich ist und wir sollten natürlich auch ein Land unterstützen, das in Richtung CO2 Reduzierung geht und wie wir da unseren Beitrag leisten können. Das ist mal ganz grob was wir hier machen.

NS : Was ist der Unterschied zwischen einem Leiter oder einer Leiterin und einem Direktor oder einer Direktorin ?

MI : Ich bin verantwortlich für den gesamten Bereich und dann habe ich jeweils für die einzelnen Sparten, also das für erneuerbare Energien, für Qualität, für Produktqualität, für Sicherheit und Umwelt jeweils einen eigenen Bereichsleiter sagen wir mal so, der dann wiederum ein Team betreut, wo es dann zum Teil auch dann wieder einen Gruppenleiter gibt. Aber wir sind relativ flach organisiert in HSEQ : wir haben eine Direktion, ich bin die Direktorin dieses Bereiches und dann haben wir darunter einen Abteilungsleiter, Bereichsleiter wie auch immer man das nennen möchte, die dann ein Team fachlich begleiten. Fachlich- und natürlich auch mit Managementfähigkeiten ausgerüstet sein sollten.

NS : Wie viele Personen sind Ihnen unterstellt ?

MI : 25 Personen.

NS : Wie viele Vorgesetzte haben Sie ?

MI : Einen, den Geschäftsführer in Berlin.

NS : Wie haben Sie diese Position erreicht ?

MI : Ich habe 1976 angefangen mit einer Ausbildung bei der damaligen Minol. Das war die damalige Gesellschaft, die mit Mineralien zu tun hatte. Wir hatten ja ein Minol. Habe dort Wirtschaftskaufmann gelernt und habe dann parallel nach meiner Ausbildung zur Arbeit ein Fernstudium gemacht über fünf Jahre und habe mich im Prinzip weiterqualifiziert zum, damals hieß es Ökonom, also heute heißt es Betriebswirt, ich habe also Betriebswirt studiert, bin Betriebswirtin. Habe dann in vielen Sparten des Mineralöls dort gearbeitet. Angefangen über Flüssiggaslogistik über Disposition, also das gehört zur Logistik, bis hin dann hier zur Versorgung. Habe die Raffinerieversorgung mitgemacht, also war in der Optimierung tätig.

Das heißt zwischen Raffinerie und Bedarf, also Vermarktung gearbeitet. Habe dann das Preismanagement innerhalb der Firma gehabt und die Logistik hinsichtlich aller Tankleger und aller Straßentransporte, die unsere Tankstellen bedienen und bin jetzt seit anderthalb Jahren hier im Bereich HSEQ gelandet.

NS : Was ist für Sie am wichtigsten bei der Arbeit ?

MI : Das ich ein motiviertes Team habe.

NS : Was gefällt Ihnen am moisten ?

MI : Bei meiner Arbeit gefällt mir am meisten, mit Menschen zu arbeiten.

NS : Wie sieht ein typischer Arbeitstag bei Ihnen aus ?

MI : Ich komme früh ins Büro, schalte den Computer an, hole mir einen Kaffee und checke nochmals meine E-Mails, die gekommen sind, falls ich sie noch nicht alle gelesen habe.

NS : Um wieviel Uhr kommen Sie ins Büro ?

MI : Üblich gegen 9 Uhr, wenn ich nicht früher ein *Meeting* oder eine Besprechung habe. Dann habe ich meistens tagsüber 3 bis 5 *Meetings*. Also das geht von einer halben Stunde von einem Personalgespräch, bis zum längeren *steering commitees* oder irgendetwas. Ich mache in der Regel keine Mittagspause, außer heute. Ich arbeite relativ durch und bin dafür nicht all zu lange im Büro. Ich gehe so ca. gegen 18 Uhr. Ich gehe auch mal um 17:30 Uhr, ich gehe aber auch mal um 19 Uhr.

NS : Was machen Sie nach den Meetings ?

MI : Ich koordiniere, ich mache eher Managementaufgaben, also ich habe kein konkretes Fachgebiet. Einige Kollegen haben Projekte und berichten mir von ihren Projektständen. Die möchten gerne wissen, ob sie noch in der richtigen Richtung sind, ob ich sie unterstützen könnte, wo wir hin wollen, was wir tun wollen. Also wir diskutieren viel über Inhalte und wir machen auch viel Personal also ich mache auch viel Personalmanagement. Wir entwickeln auch gemeinsame Ideen, wir haben Projekte. Ich bin zum Beispiel auch im Innovationsprojekt

als Sponsor tätig, da muss ich mich sehr stark involvieren. Das wollen wir hier aufbauen. Dann überlege ich wie könnten wir das aufbauen, was brauchen wir für Leute, wollen wir das mit jungen Unerfahrenen, wollen wir eine Mischung, wollen wir ältere, wie setzen wir die Leute zusammen und so. Es geht also auch sehr viel darum, Personal zu führen.

NS : Wie kommunizieren Sie mit Ihren Mitarbeitern ?

MI : Ich bin kein Typ, der anweist. Also, wir diskutieren, wir unterbreiten Vorschläge. Wenn mir etwas überhaupt nicht gefällt, dann sage ich es auch. Dann begründe ich es aber auch warum es mir nicht gefällt. Es gibt auch hin und wieder Menschen, die möchten einiges nicht, dann muss man auch schon etwas härter sein und sagen : Nein, das wird aber jetzt so gemacht. Aber in der Regel diskutieren wir die Dinge und finden gemeinsam Entscheidungen und Wege.

NS : Also nur *face to face* ?

MI : Überwiegend *face to face*, ja.

NS : Welche Kompetenzen müssen Ihre Mitarbeiter bei der Arbeit haben ?

MI : Wir sind hier natürlich sehr fachspezifisch orientiert. Ich arbeite hier mit vielen Akademikern zusammen, die auch Doktorate haben, die promoviert haben und die sehr spezifisch sind in ihren Kenntnissen, sehr detailliert. Es ist auch nicht einfach solche Menschen, die Spezialisten sind, in ein Team so einzubinden. Das ist das, was sehr interessant ist. Die Leute in ein Team einzubinden. Und sie müssen aber wirklich sehr starke Spezialisten sein. Das ist in der Produktqualität so und das ist in erneuerbaren Energien so. Man muss sehr detailliertes Wissen haben. Beim Sanierungsmanagement zum Beispiel. Da sind zum Teil Geologen dabei. Dann habe ich den Kundenservice, die müssen sehr offen und kundenorientiert sein. Also die brauchen nicht so detaillierte Kenntnisse. Die müssen einfach eine hohe Kompetenz besitzen um auf Kunden zuzugehen, denen zuzuhören, freundlich sein. Also die müssen eher die *soft skills* sein. Wie gesagt, es ist alles quer Beet.

NS : Könnten Sie mir drei Werte nennen, die für Sie wesentlich bei der Arbeit sind ?

MI : Also im Kundenservice ist es das Zuhören. Dann finde ich Offenheit ganz wichtig und

Teamfähigkeit.

NS : Wie kritisch sind Ihre Mitarbeiter Ihnen gegenüber ?

MI : Also wenn etwas nicht funktioniert, dann sagen die das sehr offen. Ja aber wir haben nicht all zu viele kritische Berührungspunkte. Das hat aber etwas mit Offenheit zu tun, weil wir sehr offen miteinander umgehen glaube ich. Es ist nicht immer schön, wenn jemand direkt gesagt bekommt, was ihm nicht gefällt aber es ist viel besser, weil jemand weiß, ob er sich ändern muss oder was vielleicht die kritischen Punkte sind. Also ich glaube, wir gehen sehr offen in der Kommunikation damit um und sagen sehr konkret und auch meine Mitarbeiter sagen mir eigentlich sehr direkt, wenn ihnen etwas gefällt oder nicht. Aber ich muss schon sagen, ich kriege von meinen Mitarbeitern, ich hoffe nicht, dass es so ist, weil ich die Chefin bin, hier und da schon Lob.

NS : Was verstehen Sie unter interkulturelle Kompetenz ?

MI : Das ist ganz wichtig, weil wir hier interkulturell aufgestellt sind. Von daher ist es sehr wichtig, dass die Menschen miteinander gut arbeiten können und auch verstehen warum einer so und so ist. Wir haben auch Afrikaner dabei, wir haben türkische Mitarbeiter, wir haben viele Menschen hier. Viele Franzosen, viele Belgier, einige Luxemburger, wir haben einige aus Ostdeutschland und das spürt man zum Teil immer noch und einige aus dem Westen Deutschlands. Wir sind schon ziemlich multikulturell aufgestellt und von daher ist es sehr wichtig, ein interkulturelles Verständnis zu haben im Unternehmen. Dass man gewisse Dinge kennt oder akzeptiert, warum gewisse Menschen in gewissen Situationen anders handeln als man das selber täte, obwohl sie vielleicht denselben Weg verfolgen. Wir halten schon so interkulturelle Managementseminare in denen die Unterschiede zwischen deutschen und französischen Verhaltensweisen erklärt werden. Danach war mir vieles viel klarer. Warum ein französischer Chef so reagiert und ein deutscher Chef so ? Eigentlich wollen sie beide das Gleiche aber sie sagen nicht das Gleiche zum Beispiel. Und ich glaube, es ist gut, wenn man das weiß. Das bekommt ja nicht jeder gesagt. Das entwickelt sich so nach und nach, weil wenn man nebeneinander arbeitet und ein Franzose mit einem Deutschen zusammen arbeitet, das dauert einige Zeit, bis die sich verstehen. Die mögen sich vielleicht, aber verstehen nicht immer wie der andere denkt. Wir haben schon sehr viele Franzosen hier im Unternehmen, die sind schon sehr lange hier und sind schon sehr deutsch, aber umgekehrt ist das auch, man passt sich so an. Ich finde, man spürt, speziell nach so langer Zeit, wenn ich jetzt mal in den

anderen Kulturen weg bin, aber zwischen den Deutschen und Franzosen, der Unterschied ist bei Weitem nicht mehr der, der er mal war, weil wir bei Weitem viel mehr miteinander verschmolzen sind und viel mehr den anderen akzeptiert haben als es noch am Anfang der Fall war, glaube ich. Ich arbeite überwiegend im Managementkreis mit Franzosen und auf der Arbeit sitze in meinem Bereich mit Deutschen.

NS : Ist es schwieriger mit Franzosen als mit Deutschen zu arbeiten ?

MI : Nein, nicht mehr. Ich arbeite jetzt 15 Jahre mit Franzosen zusammen und von daher ist es nicht mehr schwieriger für mich. Es war am Anfang schon etwas schwierig, weil mir am Anfang nicht häufig klar war, wie sie ticken und wie das alles funktioniert. Das ging am Anfang von Entscheidungsfindung über, das sind zum Teil auch Klichees, zum Beispiel dass die Franzosen nicht pünktlich sind und die Deutschen überpünktlich. Das sind so Sachen die man auch lernen muss. Mittlerweile sind die Franzosen pünktlicher als die Deutschen. Also ich finde es nicht mehr schwieriger.

NS : Hätten Sie da ein konkretes Beispiel einer schwierigen Situation, die Sie bei der Arbeit mit Franzosen erlebt haben ?

MI : In Deutschland ist das so : Ich habe ein *Meeting* um zehn und bis zwölf, halb eins habe ich dieses *Meeting* mit Geschäftspartnern und dann wollte ich bis zwölf, halb eins, diese Dinge durch haben. Dann wollte ich im Prinzip fertig sein, wenn man mit den Gästen zu Tisch geht. Das war am Anfang überhaupt nicht möglich mit Franzosen. Da haben wir mehr oder weniger zwei Stunden Smalltalk gemacht und sind dann zu Tisch gegangen und bei Tisch wurde dann letztendlich der Vertrag verhandelt. Ich habe immer gedacht wie es in Deutschland so schön heißt : erst die Arbeit, dann das Vergnügen. Also erst arbeiten und dann kann man schön essen gehen. Bei den Franzosen ist das ganz anders. Die haben sich immer amüsiert und diskutiert und versucht etwas aufzubauen zwischen dem Kunden und dem Partner, bevor man dann in die Verhandlung ging. Das hat sich auch gemischt mittlerweile, glaube ich. Im Laufe der Zeit hat sich das so vermischt, dass man zwar heute schon diskutiert im Vorfeld, aber dann sagt, lasst uns zu Tisch gehen und weiter reden. Es ist nicht das Eine und nicht das Andere. Es ist jetzt eine Mischung aus Beidem, würde ich denken und irgendwo passt das.

NS : Was sind die größten Unterschiede, die Sie zwischen Franzosen und Deutschen bei der

Arbeit feststellen konnten ?

MI : Für mich ist es nach wie vor das Beispiel, wenn ein Deutscher also wenn wir in einem Projekt etwas erarbeitet haben, dann haben wir eine Zielstellung und wir wollen das Ziel erreichen. Dann sind die Deutschen schon auf dieses Ziel fokussiert und Franzosen sind für mich, das hat mich am Anfang stark nervös gemacht, Franzosen sind auch unterschiedlich. Ich habe auch schon Chefs erlebt, der Eine war mehr so der Andere war mehr so. Aber grundsätzlich sind sie so auf dem Weg da hin, fangen sie immer wieder neu an zu diskutieren : Aber wir könnten auch vielleicht noch daran denken und wir könnten vielleicht auch noch diesen Umweg machen oder wir ändern noch mal gänzlich. Damit kann der Deutsche nicht leben. Man hat etwas vor Augen, mittlerweile kann ich damit besser umgehen aber das ist noch nicht, das was ich denke, weil wenn man sich ein Ziel gesetzt hat und man arbeitet darauf hin, und man hat ein Team dahinter und sie wissen was zu tun ist, und wenn alle vierzehn Tage kommt : Wir sollten aber noch mal in die Richtung schauen und in die. Gehen wir doch mal lieber links rum als gerade aus. Das fand ich mit Franzosen immer ein bisschen schwierig. Oder dann zumindest immer diese Diskussion zu haben. Wenn man dann auch zum Schluss gesagt hat : Wir machen das nun so erstmal weiter. Aber immer die Diskussion zu haben, man könnte ja noch dieses versuchen und warum macht man nicht noch das, so diese Tausend Ideen im Kopf eines Franzosen. Das ist für mich nicht nur, allgemein für einen Deutschen, sehr ungewohnt.

NS : Wie läuft hier die deutsch-französische Zusammenarbeit ?

MI : Es dauert manchmal ein bisschen länger für mich dann. Ich bin auch typisch deutsch. Ich will etwas abarbeiten und dann zack zack zack schnell fertig sein und dann das Nächste anfangen. Sehr simpel und einfach gestrickt und Franzosen sind meiner Meinung nach viel kreativer.

NS : Inwiefern kreativer zum Beispiel ?

MI : Indem sie auch über Dinge nachdenken, wo ich zum Beispiel sage : Das ist von vorn herein Quatsch, da brauchen wir gar nicht tiefer gehen. Sie sind trotzdem bereit diesen Schritt zu gehen. Das finde ich eigentlich gut. Müssen wir jetzt dies noch und das noch? Zum Beispiel, wenn der Chef das so will, dann machen wir das. Also mittlerweile finde ich das gut. Also man wird immer mehr eher einspurig. Man wird ein wenig Betriebsblind. Deshalb ist es

gut, wenn jemand immer hinterfragt und immer wieder neue Anregungen gibt und das können Franzosen sehr gut.

NS : Sind die Franzosen, die hier arbeiten, eingedeutscht ?

MI : Das geht nie wirklich, glaube ich. Sie sind schon alle Franzosen aber sie sind schon in vielen Dingen ein wenig deutsch.

NS : Was gefällt Ihnen an der Arbeitsweise der Franzosen beziehungsweise der Deutschen hier ?

MI : An der Arbeitsweise der Franzosen gefällt mir ziemlich, dass sie die Dinge aus verschiedenen Situationen betrachten also nicht so stark fokussiert sind auf etwas und sich immer wieder auch die Meinung der Anderen einholen und die Dinge irgendwo gemeinsam diskutieren wollen, um dann gemeinsam die bestmögliche Entscheidung zu finden. Deutsche sind natürlich sehr also sie haben etwas im Kopf und möchten das dann auch durchsetzen. Da gibt es natürlich auch Franzosen, da sind einige Franzosen auch schon sehr deutsch, weil sie nicht so sind, weil ich das gerade gesagt habe, das hat etwas mit dem Menschen allgemein als solches zu tun. Aber Deutsche sind natürlich sehr, das ist kein Klischee, Deutsche sind sehr gradlinig und sehr direkt. Sie arbeiten etwas sehr pedantisch und sehr direkt. Sie arbeiten etwas sehr gradlinig ab und untersuchen auch Details und da sind die Franzosen oftmals zu, also das was sie diskutieren ist im Endeffekt nicht mehr so im Detail. Und der Deutsche, der braucht länger, weil er diskutiert nicht lange, er marschiert gleich los und er geht sehr tief und er geht sehr ins Detail und so sehr akkurat, wenn ich das so sagen darf. Also das muss dann ganz gerade sein. Die Deutschen sind so mehr pragmatisch. Aber der Franzose ist mehr, dann kreativ, der Schöngeist heraus, finde ich. Bei uns hat sich das schon so ziemlich gemischt. Das ist schon eine deutsch-französische Kultur. Auch wenn man immer wieder schon den Deutschen sieht und den Franzose sieht.

NS : Heute gibt es also keine interkulturelle Spannung, was die deutsch-französische Zusammenarbeit angeht.

MI : Das hat dann aber nichts mit der Kultur zu tun. Also nicht, dass ich das so empfinden würde.

NS : Haben die Seminare, die Sie zu Beginn erwähnt haben, es einfacher gemacht, interkulturell miteinander zu arbeiten ?

MI : Also es hat ja auch nicht jeder hier ein Seminar besucht. Das war ziemlich am Anfang. Und da gab es auch noch diese kulturellen Unterschiede zwischen Ost und West und dann kamen die Franzosen. Und für mich war das hoch interessant, das sind wirklich drei sehr unterschiedliche Kulturen, wobei die Ostkultur sich der Französischen viel mehr genähert hat als der Westen Deutschlands. Das habe ich festgestellt. Wir haben auch ein bisschen ähnliche Strukturen. Hier im Osten gehen die Frauen sofort arbeiten, wenn sie ein Baby bekommen haben. Im Westen sind die Frauen drei, vier, fünf, sechs Jahre zu Hause. Sie gehen nicht arbeiten, sie sind für die Familie da. Im Osten ist die Frau gleich arbeiten gegangen. In Frankreich gehen die Frauen normalerweise auch gleich wieder arbeiten. Sie sind sehr gleichberechtigt den Partner, was Arbeit anbelangt und und und. Das hat man gespürt am Anfang schon zwischen den Leuten aus dem Westen und aus dem Osten und Frankreich. Das da schon eine gewisse Nähe war zwischen Franzosen und Ostdeutschen. Das war schon interessant das festzustellen. Ich denke, dass ich auch mit diesem Seminar also es war ja damals schon so, ein Franzose war mit einer Deutschen verheiratet und ein Deutscher, der war mit einer Französin verheiratet und sie konnten sehr sehr gut die Unterschiede vermitteln. Und warum ? Weil die Franzosen das wollen und die Deutschen sind so, wenn sie das wollen. Ich konnte mich zur damaligen Zeit, da war ich ganz neu mit Franzosen täglich zusammen und konnte danach mir ein besseres Bild dazu machen. Die Franzosen konnten sich so auch besser auf uns einstellen. Das hat dann dazu beigetragen, dass ich diese Kultur oder diese andere Art besser verstanden habe und damit umzugehen und irgendwann ist es miteinander verschmolzen. Ob das jeder hier so erlebt, aber ich glaube jemand der jetzt schon zehn Jahre mit Franzosen zusammen arbeitet und umgekehrt, beide Seiten wissen mittlerweile, dass sie sich mittlerweile zusammen verschmolzen haben. Im Direktionskommitee sind jetzt mehr Deutsche. Man versucht auch jetzt mehr und mehr Deutsche hier im Komitee zu haben. Früher war ich, glaube ich, die einzige Deutsche. Sonst waren es alles Franzosen.

NS : Warum hat es sich geändert ?

MI : Das hat natürlich auch damit zu tun, dass man am Anfang die Kultur des Unternehmens hineinbringen will und das waren fast alles Franzosen und Belgier und dann sind mehr und mehr, nachdem man dann gesehen wie das läuft, hat man dann gesagt, der letzte Belgier der für uns zuständig war hat dann gesagt : Beim nächsten Mal muss unbedingt ein Deutscher

rein, der Verständnis hat für das Deutsche Marktumfeld, der die Leute besser kennt, deshalb hat man jetzt nach und nach, ich glaube wir sind jetzt vier Deutsche. Nein, fünf Deutsche im Direktionskommitee, wir sind 4 Franzosen, vier Belgier, also das mischt sich jetzt viel besser.

NS : Ist die Unternehmenskultur in der Tochtergesellschaft hier in Berlin der Unternehmenskultur in dem Mutterkonzern in Paris ähnlich ?

MI : Das ist schon ein bisschen anders. Die Unternehmenskultur ist schon anders. Wir sind sicherlich nicht so französisch wie man das in Frankreich ist. Ich finde das normal. Wir haben einen starken französischen kulturellen Einfluss aber wir sind bei Weitem nicht so französisch wie die Zentrale in Paris. Der Einfluss ist natürlich immer da und die Anweisungen sind natürlich auch immer umzusetzen. Aber da sind wir natürlich auch wieder sehr deutsch. Wir tun es sehr schnell und das ist natürlich nicht sehr französisch, weil ich übertreibe es natürlich ein bisschen, aber die anderen Filialen, die Italiener, wir haben ja nicht nur französische Filialen, wir haben Engländer, wir haben Spanier, wir haben alles im Prinzip, aber wir sind schon sehr stark französisch geprägt und wir bekommen auch unsere Vorgaben aus Frankreich und wir erfüllen Sie dort wo sie aus Deutschland zu erfüllen sind logischerweise. Es gibt nicht nur kulturelle Unterschiede, es gibt ja auch gesetzmäßige Unterschiede und es gibt Dinge, die sind in Deutschland nicht so umzusetzen, wie sie es in Frankreich oder Spanien ist. Das muss man anders tun. Hier in Deutschland muss man natürlich die Franzosen informieren wie das ist. Wir sind sehr weit in technischen Vorgaben, was Sicherheit anbelangt zum Beispiel, auch die südländischen sowie Spanien und Italien, die haben zum Beispiel ein paar Defizite aber die Standards, die wir vorgegeben bekommen, erfüllen wir alle. Seit vorigem Jahr gibt es die Anweisung die *golden rules* umzusetzen. Das sind goldene Regeln der Sicherheit, die jedes Land erfüllen muss. Frankreich wollte dort eine Vorgabe, es gab da ein paar *Workshops*, die Vorgaben geben wie man da ran zu gehen hat. Wir haben dann irgendwann für uns entschieden, dass wir ein Jahr warten und entwickeln unsere *golden rules* und wir haben unsere *golden rules* entwickelt und als wir fertig waren zwei Monate später hat Frankreich gesagt : Guck mal so sollten sie aussehen und dann haben wir dort angerufen und erklärt, wir haben unsere entwickelt. Das ist inhaltlich nicht viel anders wie ich mich zu bewegen habe, was ich zu berücksichtigen habe, wenn ich mit Feuer arbeite und dergleichen. Wir haben das nicht hundertprozentig übernommen aber das wird dann auch akzeptiert. So lange man den Rahmen wahrt, ist das okay und wir setzen das hier auch um. Wir diskutieren aber über einige Dinge, die wir nicht als sinnvoll erachten aber das Meiste müssen wir trotzdem tun aber das hat mit dem Mutterkonzern zu tun. Vielleicht weniger mit Deutschen

und Franzosen zu tun.

NS : Wie würden Sie in ein paar Wörter die Tochtergesellschaft hier in Berlin und den Mutterkonzern in Frankreich charakterisieren ?

MI : Für mich ist die politische Ausrichtung schon die selbe. Ich würde sagen : Starke Tochter Deutschland. Große Mutter Frankreich. Irgendwie so.

NS : Was gefällt Ihnen nicht an der Arbeitsweise der Franzosen beziehungsweise der Deutschen ?

MI : Was mir an Franzosen nicht so gut gefällt, das sie speziell in unserem Unternehmen sehr politisch ausgerichtet sind. Es gibt diese Eliteschulen in Frankreich und es gibt die ganz oberen Bosse, die entweder die eine Schule besucht haben oder die andere und diese Ausrichtung. Schon wenn ein Praktikant hier her kommt, wir wissen er kommt von einer dieser Schulen, sie sind sehr stark politisch ausgerichtet. Der Ehrgeiz ist sehr gut, das finde ich natürlich toll aber zum Teil sind sie mir zu politisch. An den Deutschen gefällt mir den Redenswillen nicht. Also wissen Sie wie ich meine? Dass man etwas sagt, damit man auch etwas gesagt hat, obwohl man nichts zu sagen hat. Viele Reden, obwohl es nichts zu Reden gibt und man will gern auf sich aufmerksam machen durch irgendetwas. Ich finde, das ist so ein bisschen im Kommen, das mag ich nicht. Es gibt immer viele Deutsche, die müssen etwas sagen, obwohl es überhaupt nicht notwendig wäre. Man denkt, wenn ich irgendetwas sage und so auf mich aufmerksam mache, komme ich weiter. Ich muss mich nicht in den Mittelpunkt bringen, ich muss durch Leistung überzeugen.

NS : Was meinten Sie genau mit der politischen Ausrichtung der Franzosen ?

MI : Das ist sehr schwierig. Ich sage mal, es gibt gewisse Richtungen in einem Unternehmen. Ich kenne mich nicht so gut aus. Was gibt es in Frankreich für Schulen? Da gibt es die Politechnik und die ENA. Ich sage mal, wenn da der Chef kommt von der Politechnik, die Franzosen wissen genau wie er denkt. Sie haben spezielle Richtungen in den Schulen und es ist so ein bisschen, wenn sie vorankommen wollen, wissen sie genau wie sie voran gehen müssen, um voranzukommen. Das ist häufig nicht ihre eigene Ausrichtung aber sie wissen, dass wenn man mehr politisch ist ohne sich wirklich zu verbiegen aber wenn man dann wirklich diese Schiene einschlägt, dann hat man mehr Chancen und kommt besser voran.

NS : Gibt es Konkurrenz zwischen Deutschen und Franzosen hier bei der Arbeit ?

MI : Ich empfinde das nicht so aber das werden andere anders empfinden. Ich habe das Problem mit Konkurrenz nie gehabt. Also wenn ich mich sehe : ich komme aus dem Osten, ich bin durch die Wende übernommen worden. Ich war im Osten kurz vorher auf einem relativ hohen Level, bin dann wieder ein Stückchen zurückgegangen und bin dann wieder ziemlich schnell voran gekommen und bin heute im Managementkomitee und Direktionskomitee der Total Deutschland. Spreche kein Französisch, spreche sehr schlecht Englisch. Also man hat mich genommen so wie ich bin und von daher ich habe nie diese Konkurrenz gespürt, weil sonst wäre ich gar nicht da, wo ich bin. Weil es gibt viele, die haben viel bessere Voraussetzungen als ich aber man hat mich genommen, weil ich so bin wie ich bin. Sicherlich bin ich gut irgendwo, sonst wäre ich da nicht. Aber wie gesagt, ich habe diese Konkurrenz nie gespürt. Aber ich weiß, dass viele Kollegen denken, dass eher ein Franzose genommen wird als ein Deutscher oder eher jemand genommen wird, weil er französisch spricht, obwohl er fachlich vielleicht nicht so gut ist. Da gibt es schon auf anderen Ebenen mehr Konkurrenzdenken, ich glaube, das besteht schon. Ich glaube, dass, nach wie vor, viele Menschen heute in diesem Unternehmen, nicht weil sie schlecht sind, aber die französisch sprechen, die dürfen deshalb nicht schlecht sein aber die Französischsprechenden haben eine viel größere Chance in diesem Unternehmen voranzukommen als Leute die vielleicht fachlich mehr Kompetenz haben. Da sehe ich hin und wieder ein kleines Problem bei uns.

NS : Woran liegt das ?

MI : Wenn man vorankommen will, es gibt immer Schnittstellen nach Frankreich. Man muss sich gut verkaufen. Ich kann mich viel besser verkaufen, wenn ich die Sprache beherrsche als wenn ich gerade französisch lerne und gerade mal sagen kann : Mein Name ist, oder ich vielleicht drei Folien präsentieren kann, wenn ich mit den Leuten diskutieren kann, wenn ich charismatisch französisch jemand anderen auf mich aufmerksam machen kann als wenn ich nur eine fachliche Kompetenz habe. Das ist nicht grundsätzlich so aber es gibt sicherlich solche Beispiele.

NS : Fachlich kompetent sein ist hier bei Total weniger wichtig als Französisch können ?

MI : Ich spreche auch nicht nur von Deutschen, die sehr gut Französisch sprechen. Also die

haben natürlich immer eine gute Chance. Ich spreche auch von Deutschen untereinander. Wenn es sehr gute fachkompetente Deutsche gibt und es gibt vielleicht weniger fachkompetente Detusche, und ich spreche nicht von schlecht, aber die gut französisch sprechen, die haben super gute Chancen ihrem Ziel in einem französischen Unternehmen zu erreichen. Also Sprache ist allgemein schon wichtig heutzutage. Das ist klar. Es ist auch wichtig wenn ich in einem französischen Konzern, also wenn ich hier arbeite, sollte ich auch Französisch lernen wenn ich ein junger Mensch bin. Also ich werde es nicht mehr tun.

NS : Sprechen Sie mit Franzosen dann Deutsch, Englisch ?

MI : Englisch. Mein französisch ist nicht so gut und die Franzosen sprechen nicht so gerne Englisch. Also zumindest die, die in meinem Alter sind. Bei den jungen Leuten ist das alles kein Thema. Ich hätte schon mehr zu sagen und zu bieten, wenn ich das in meiner Sprache geben könnte. Also ich glaube, dass viele verloren geht, wenn man die Sprache nicht perfekt spricht aber das ist h normal. Das ist grundsätzlich eine Schwachstelle auch von mir. Das ist ganz normal im Gespräch. Wenn ich denke, ich habe alles verstanden, was der Andere sagen will und ich antworte und dann guckt er mich an und dann gucken wir uns beide an und irgendwie wissen wir, wir haben über etwas gesprochen und keiner weiß so richtig, was der Andere will, weil was dann als Antwort kam, war nicht das, was man erwartet hat. Weil das passt dann gar nicht zusammen. Man bemüht sich und freut sich dann, wenn man zusammen auf einen Punkt gekommen ist oder man lässt es dann. Man sagt : Ich schicke es dir noch mal. Also er bekommt in jedem Fall seine Informationen. Aber die Kommunikation bleibt schon auf der Strecke. Dann setzt man sich hier in Deutschland zusammen und sagt : Ich brauche noch das und das, dann können wir es zusammenstellen und schicken es dem und dem. Die Arbeit wird trotzdem getan aber das Eigentliche also ich finde schon, dass es ganz wichtig ist, Französisch zu reden. Auch wenn wir immer sagen, wir haben Konzernsprache Englisch.

NS : Können die Franzosen, die hier in Berlin arbeiten, kein Deutsch ?

MI : Die Franzosen, die hier leben, sprechen alle Deutsch. Aber wir haben natürlich sehr viel mit Frankreich zutun. Wir haben ja viele fachliche Anleitungen aus Frankreich. Die kommen ja nicht von hier, die kommen ja direkt aus der französischen Organisation und da ist es dann schwierig, wenn man der Sprache nicht mächtig ist aber das ist eben ein ganz persönliches Problem auch von mir, weil ich Französisch überhaupt nicht spreche und Englisch auch nur mager aber viele andere haben auch die Probleme, weil wenn man dann dort ist in Frankreich

und man spricht Englisch und die Franzosen fangen dann einfach an Französisch zu sprechen, weil es ihnen einfacher fällt und dann sitzen die Leute da und dann können die nicht teilnehmen. Das ist natürlich nicht so gut, weil niemand sagt, dass Französisch die Konzernsprache ist, sondern sie sagen, dass Englisch die Konzernsprache ist und dann müsste man das auch durchziehen auf allen Ebenen. Das fällt den Franzosen schwer, das fällt den Älteren schwer, speziell die Leute aus dem Osten, also wir haben nie Englisch gelernt. Wir haben Russisch gelernt. Und mit 40, als ich wieder angefangen habe und immer in Deutschland gearbeitet habe, und so geht es vielen meiner Kollegen die in meinem Alter sind, das ist schwierig. Da kämpft man schon mit dem Englischen und wenn dann ein Franzose, der eigentlich ganz gut Englisch spricht, der sagt er möchte lieber Eranzösisch präsentieren, das findet man dann nicht so schön.

NS :Wie könnte man mit dem Sprachproblem umgehen ?

MI : Es gibt immer Leute die sagen : Ach komm, Englisch. Die anderen verstehen euch nicht. Dann gibt es auch immer Leute, die einem dann sagen, was er gerade erzählt hat. Aber das ist irgendwo. Also ich weiß nicht, ob man das irgendwann lösen kann. Also heutzutage sollte jemand der in einem französischen Konzern arbeitet, egal in welchem Land, Französisch sprechen. Das ist eigentlich die einzige Alternative, um sich untereinander zu verstehen. Man muss natürlich auch die Kultur mögen und das Ganze ringsherum muss ja stimmen. Die ganzen Aufgaben müssen interessant sein und und und. Aber man würde in Frankreich viel mehr Deutsche akzeptieren, wenn man Französisch spricht. Also das ist schon etwas ganz wichtiges für die Zukunft, glaube ich, aber wir sind hier so gemischt und dafür finde ich leben wir schon ziemlich harmonisch miteinander.

NS : Hat das Unternehmen Maßnahmen getroffen, was die Sprache angeht ?

MI : Ja, sie kriegen alle Sprachkurse, die hier in diesem Unternehmen arbeiten und können sich weiterbilden, können Englischkurse machen.

NS : Und wie oft ?

MI : Also ich gehe normalerweise ein Mal die Woche, aber ich war jetzt doch glaube ich zwei Monate nicht mehr beim Englisch. Ich war schon zwei Monate nicht mehr, weil das ist dann immer so, wenn ich andere Termine habe, dann lasse ich Englisch ausfallen. Ich gehe am

Freitag mal wieder nach sechs oder sieben Wochen. Mein Chef sagt, ich soll 14 Tage mal wieder nach England gehen. Das habe ich auch schon mal gemacht. Das ist viel effektiver und effizienter auf alle Fälle. Das muss ich auch mal wieder tun. Ich habe meinem Chef gesagt, dass ich immer so unzufrieden bin wegen der Sprache und hier und da und dann sagt er : Ja es ist aber auch besser, wenn du ins Ausland gehst und das da lernst. Ich habe mit ihm nicht viel mit Sprache zu tun. Das ist das Einzige, wenn wir unsere europäischen *Meetings* haben, wenn ich eine Präsentation habe, das kriege ich gerade noch so hin aber das ist nicht gut aber es geht.

NS : Welche interkulturelle Erfahrung hat Sie am meisten geprägt ?

MI : Das ist die Arbeit mit jungen Franzosen gewesen. Ich habe sehr viel mit jungen Franzosen, also ich habe sehr viele Praktikanten gehabt in meinem alten Job. Also sehr viele. Also das hat mir schon sehr viel gebracht, muss ich sagen. Sehr viel auch gefeiert, muss ich sagen und junge Franzosen können sehr viel feiern und das bringt eine gute Stimmung und Vertrauen. Das hat schon mein deutsch- französisches Verhältnis sehr beeinflusst. Also nicht nur im Job mit Franzosen arbeiten, sondern auch mit dem Nebenher und etwas in der Freizeit zu tun, das hat mir immer Spaß gemacht. Man lernt Mentalität und Mensch noch besser kennen. Ich war gerade vor 14 Tagen auf einer Hochzeit auf einer deutsch- französischen von einem Kollegen, dessen Tutorin ich war. Und das fand ich toll und ich finde es super schön, wenn es multikulturell ist. Ich glaube, da sind Gäste aus 18 Ländern angereist. Das war schon gigantisch und schön.

NS : Wie viele Sitzungen pro Tag oder pro Woche haben Sie? Und was sind das für Sitzungen ?

MI : Also ich habe am Tag mindestens zwei. Wenn ich so was wie mit Ihnen mit einbeziehe, ich hatte heute schon Mitarbeitergespräch, habe heute Nachmittag noch mal ein Personalgespräch, Jour fixe, so 15 in der Woche habe ich bestimmt. Das geht vom Mitarbeitergespräch über Projekte, über Jour fixe mit einem Mitarbeiter, mit anderen Fachbereichen.

NS : Was ist Jour fixe ?

MI : Das hört sich so französisch an und niemand weiß. Ich treffe mich heute zum Beispiel

mit unserem Personalbereich, mit derjenigen, die für meinen Bereich also HSEQ zuständig ist, und diskutiere die Entwicklung der einzelnen Mitarbeiter oder was wir benötigen, wo wie hin wollen. Ausbildung und dergleichen. Und das machen wir alle 4 bis 6 Wochen einmal. Das ist Jour fixe. Dann habe ich einen Jour fixe mit meinen Leuten, also alle 14 Tage ein Leitermeeting zum Beispiel. Ich habe einen Jour fixe mit meinem Geschäftsführer alle 4 Wochen, wo ich zu ihm gehe. Wir haben alle 14 Tage einen Diko, wo alle Direktoren zusammen sind mit dem Geschäftsführer. Ich habe dann hier Einzeltermine mit meinen Leitern. Jetzt haben wir zum Beispiel, wir führen Mitarbeitergespräch ein bei mir und jetzt habe ich ein Zwischengespräch nach einem halben Jahr, um zu sehen : wie ist der Stand der Ziele ? Können diese erreicht werden? Haben wir Probleme? Und solche Dinge.

NS : Bringen die gesamten Sitzungen wirklich etwas ?

MI : Ich denke schon. Aber es gibt immer welche, die sind nicht so aber das ist besser geworden, glaube ich. Das war früher viel schlimmer fand ich.

NS : Warum schlimmer ?

MI : Das hing damals, glaube ich, mit einem Chef von mir zusammen. Ich mache die Gespräche persönlich, weil ich etwas wissen will oder weil etwas zu besprechen ist und ich finde das ganz angenehm.

NS : Bei den Sitzungen, wer trifft die Entscheidungen und wie werden diese Entscheidungen getroffen ?

MI : Einstimmig oder Mehrheitlich. Das ist ganz unterschiedlich. Also bei uns im Diko wird das weitestgehend einheitlich getroffen bzw. Mehrheitlich und da gibt es nicht die deutsche Front und die französische oder die belgische Front, sondern jeder sagt seine Meinung zu dem Thema und da kann ich mal mit den Franzosen auf einer Seite sein und beim nächsten Mal bei den Deutschen oder es ist total gemischt. Das ist sehr unterschiedlich.

NS : Wie einigt man sich ?

MI : Indem man die Dinge ausdiskutiert und dann schlägt meistens der Geschäftsführer was vor und entweder schließt man sich seiner Meinung an oder man diskutiert noch ein bisschen

und er ändert seine Meinung. Also, wenn sich alle gegen ihn stellen, dann wird das nicht entschieden. Wenn er aber 5 Leute auf seiner Seite hat und 2 sind dagegen, dann wird das so getan. Dann müssen die 2 sich dem anpassen. Also das ist sehr demokratisch.

NS : Wie haben Sie 2000 die Fusion erlebt ?

MI : Mit Total ? So wie ich die Fusion vorher auch erlebt habe. Also ich komme ja aus der Minol, wir sind dann Minol AG geworden Aktiengesellschaft. Wir haben dann mit Elf fusioniert und dann haben wir mit der Total fusioniert. Für mich war das normal. Das war nichts Außergewöhnliches.

NS : Was war anders nach der Fusion ?

MI : Es gab schon einige Änderungen aber das haben schon eher die Leute von der Total-Seite gespürt als die Leute auf der Elf-Seite. Es war ja eine Fusion aber vorher gab es schon mal ein Angebot der Total Fina, die Elf zu übernehmen, aber dann ging das auf eine Fusion hinaus, aber ich glaube dadurch, dass wir die Raffenerie hatten mit der Mida, mit der Mitteldeutschen Raffinerie, war das schwieriger für die Leute von der Total sich hier einzubinden, zumal ein Großteil auch nach Berlin ziehen musste. Es ist auch viel Total-Knowhow verloren gegangen, weil die Leute nicht alle hierher gekommen sind. Es gab zwar immer noch die Schmierstoffe, die drüben geblieben sind. Seit voriger Woche sind wir alle hier. Also ich denke, das war mehr ein Einschnitt für die Leute von der Total als für die Leute von der Elf damals. Für mich war das keine wesentliche Änderung damals.

NS : Was würden Sie bei der Total in Berlin ändern ?

MI : Vielleicht würde ich wirklich versuchen, speziell auch im Mittelmanagement den Frauen mehr Verantwortung zu geben. Also ich bin jetzt nicht der Verfechter der Frauenquote, manchmal glaube ich auch schon, dass es Frauen gibt, die einen Job ebenso gut ausüben könnten wie Männer, die irgendwo in einer Position sind. Ich glaube, da haben wir noch ein bisschen was zu tun, ohne eine Quote einzuführen. Das finde ich nicht so. Ich bin die einzige Direktorin hier. Aber das ist bei uns im Mittelmanagement schon so. Es ist nicht so extrem wie im Diko aber es ist im Management auch schon stark verbreitet, dass wir viele Männer haben, relativ wenig Frauen. Aber man braucht erstmal natürlich den Unterbau. Man muss das Mittelmanagement erst bestärken, dass man dann auch die Leute hat, die dann noch weiter

nach oben gehen können, weil ich brauche erstmal eine Basis, eine gute.

NS : Was ist die Total Attitude ?

MI : Zuhören, mutig sein, Solidarität, bereichsübergreifend handeln genau.

NS : Identifizieren Sie sich mit diesen Werten gut ?

MI : Solidarität sowieso. Bereichsübergreifend auch und ich glaube auch, dass ich mutig bin. Ich glaube schon, das würde jeder von sich behaupten.

NS : Wird diese Attitude wirklich angewandt ?

MI : Also es wird besser. Die Mitarbeiter hatten lange keinen Mut und sie werden immer mutiger, was ich sehr schön finde, sie sagen auch laut was sie denken, was eine Zeit lang nicht so war. Da haben sie Angst um ihre Arbeit gehabt, das war nicht so aber seit unserem letzten Geschäftsführer geht das in eine gute Richtung, glaube ich. Wir hatten viele Rationalisierungsmaßnahmen hier und da und dann sind die Leute natürlich auch mehr zurückhaltend. Da haben wir noch ein paar Defizite im Unternehmen aber das wird überall so.

NS : Was für Defizite ?

MI : Das man sich nicht die Zeit nimmt zuzuhören. Bei den Kollegen, bei den Mitarbeitern, um zu fühlen, wo es Probleme gibt. Da ist niemand perfekt aber ich glaube, wir sind auch noch nicht da, dass wir sagen : Wir sind fast perfekt. Da fehlt schon noch ein bisschen in dem einen Bereich mehr oder weniger. Wie das immer so ist. Das kommt auch immer darauf an, wie stark die einzelnen Leute sind. Dann war bereichsübergreifend denken, das ist ein sehr schwieriges Thema aber ich glaube, wir haben auch in den letzten Jahren zugelegt. Also wir sind deutlich besser geworden aber wir sind noch nicht wirklich gut. Ich denke, wir sind schon ein bisschen über den Tellerrand. Im Fokus ist immer noch die eigene Arbeit. Wir sind jetzt gerade dabei uns einzelne Schnittstellen anzugucken zwischen den Bereichen, um das einfacher zu gestalten. Da müssen wir noch ein bisschen was tun. Wenn man bereichsübergreifend denkt, dann hat man erstmal vielleicht mehr zu tun aber insgesamt ist es viel effektiver. Oftmals arbeiten die Leute ja oder der eine macht das und der andere auch und man arbeitet doppelt. Ich mache das auch, weil ich gar nicht rübergucke. Was macht denn der

andere eigentlich ? Ich finde es schon wichtig, bereichsübergreifend zu denken. Das hat auch ein stückweit mit Solidarität zu tun, das ist ein bisschen auf verknüpft miteinander. Nicht dass ich jetzt sage : Ich treffe jetzt die Entscheidung, weil ich habe, was zu entscheiden und dem anderen Bereich, die müssen das ausbaden, weil die haben dann dadurch doppelt und dreifache Arbeit aber für mich ist das Leben einfacher und dann soll man schon dem anderen zuhören, man soll dann schon dem anderen Solidarität haben und bereichsübergreifend denken und wir sollen im Unternehmen ja ein gemeinsames Ziel verfolgen und sollten gemeinsam unsere Effektivität stärken und das kann ja nur sein, wenn man über den eigenen Tellerrand hinweg schaut. Ich finde, das ist ganz wichtig.

NS : Wissen Sie wie die Total-Attitude entstanden ist ?

MI : De Margerie hat das voriges Jahr hochgebracht. Da ging es sicherlich darum darüber nachzudenken : wie können wir uns verbessern? Es geht nicht immer um Geld. Es geht auch darum Solidarität zu üben und ich glaube wir haben eine ganze Zeit lang in diesem Konzern viel Geld verdient und haben vielleicht den Blick für unsere Nachbarn verloren und irgendwo hat er gesagt : Das ist so wichtig und letztendlich dient es auch der Wirtschaftlichkeit aber es ist eben auch wichtig, nach links und rechts zu schauen. Ich denke, das ist etwas, was De Margerie, als er angetreten ist, das war für ihn wichtig diese Werte wieder ins Unternehmen einzubringen. Vielleicht hat er festgestellt, dass da viel verloren gegangen ist in den zurückliegenden Jahren oder Jahrzehnten. Er wollte die Leute noch einmal wachrütteln. Er wollte die Leute, die nur immer zum Chef schauen und immer ja sagen. Er will Leute, die mutig sind, auch mal etwas Neues auszuprobieren, mutig sind zu widersprechen. Das ist ja auch wichtig um etwas zu verändern. Ich denke das ist ein Prozess und es dauert sicherlich auch und man muss es auch vorleben. Und man muss sich auch öffnen, seinen Mitarbeitern gegenüber. Das er selbst auch empfindet, dass er für seine Mitarbeiter auch da ist und zuhört. Wenn sie viele Jahre niemanden hatten, der ihnen zuhört, haben sie aufgehört zu reden und das ist ja bei vielen da gewesen aber bei einigen vielleicht nicht und das muss sich alles erst entwickeln, glaube ich. Ich glaube, dass das in Ansätzen schon ganz gut kommt aber da fehlt noch eine ganze Menge zu einer Firma Total, die diese Attitude belebt.

NS : Welche Seminare wären hier brauchbar ? Gibt es hier Mängel, was die Fortbildung angeht ?

MI : Also ich glaube, wir sind relativ breit aufgestellt, was Weiterbildung anbelangt. Ich habe

das gerade im Tankstellenbereich gesehen, wie stark doch unsere Mitarbeiter geschult werden, um eben auch kundenfreundlich zu agieren und auch Sauberkeit zu lernen, wenn man das nicht normalerweise schon weiß. Ich weiß nicht, ob es ein Erfolgsrezept gibt, um Sprachen besser zu vermitteln. Vielleicht sollte man sich die vielen Sprachkurse sparen und lieber die Leute irgendwo hinschicken, um die Sprache zu lernen, weil die Sprache ist wirklich hier in diesem Unternehmen sehr wichtig und wir investieren wirklich viel Geld für Sprachkurse und ich weiß nicht ob das wie wir es hier tun effektiv genug ist. Alles andere das ist okay. Vielleicht sollte man doch noch mal solche Sachen machen, um neue Mitarbeiter in die Kultur eines französischen Unternehmens einzuführen. Aber ansonsten, glaube ich, sind unsere Mitarbeiter ganz gut geschult. Würde ich denken. Das ist aber auch immer subjektiv. Der Eine findet das ausreichend und der Andere sagt das ist viel und noch ein anderer sagt das ist viel zu wenig. Für mich ist das okay.

NS : Gibt es bei Total ein Ausbildungsprogramm für angehende Führungskräfte ?

MI : Ja und zwar Total Kolleg. Wir haben das gerade abgeschlossen vor 4 Wochen, da war ich Satzungsmitglied. Das zieht sich über 2 Jahre, das schlägt der Bereich, also der Direktor, jeweils aus seinem Bereich, junge Leute vor, jung also manchmal geht es schon an die 40 aber so zwischen 30 so 35 sind die meisten, oder auch mal Ende 20, also von denen man denkt, dass sie in Richtung Führung mehr unterstützt werden sollten, weil sie eine gute Anlage haben, wirklich so in Richtung Management gehen sollten, dass man denen etwas lehrt und dass sie aufgebaut werden. Das ist ein Programm jeweils über 2 Jahre, wo sie im Abschnitt ein Programm haben, wo mehrere Dinge trainiert werden.

NS : Spielt hier interkulturelles Management eine Rolle ?

MI : Das weiß ich gar nicht, ob das eine Rolle spielt.

NS : Haben Sie das gemacht ?

MI : Also ich habe ein ähnliches Programm gemacht, aber da war interkulturelles Management nicht dabei. Ich selbst habe ein separates Seminar interkulturelles Management gehabt. Das war aber damals gleich am Anfang, nachdem wir zusammen gekommen sind. Das hat unser Chef organisiert gehabt. Das war in Berlin.

NS : Was ist ein guter Manager oder eine gute Managerin ?

MI : Für mich ist das jemand, der auch diese Atttitude beherrscht. Speziell auch zuhört, der sehr ehrlich mit seinen Mitarbeitern umgeht, der motiviert aber auch sehr offen und klar ist, wenn es etwas zu verbessern gibt. Die Offenheit, die Ehrlichkeit, die Motivation. Auch die Gemeinschaft zu fördern. Zu vermitteln wenn es irgendwo innerhalb des Teams ein Problem gibt

NS : Fühlen Sie sich hier bei Total eher als Deutsche, Europäerin, oder Weltbürgerin ?

MI : Also irgendwo zwischen Deutsche und Europäerin. Ich bin bestimmt als Europäerin noch nicht wirklich angekommen, aber ich fühle mich auch nicht mehr nur deutsch.

NS : Gibt es Ihrer Meinung nach den europäischen Manager ?

MI : Ich denke schon, weil viele Firmen werden ja europäisch geführt von einer Stelle aus, also es gibt ja heute schon einige Firmen, die ihren Sitz in Brüssel oder ich weiß nicht wo haben. Ich glaube schon. Das muss aber erst geregelt werden bevor ein europäischer Manager europaweit gleichermaßen agieren kann.

Entretien 18

Total, Berlin, juin 2010

Nationalität : deutsch
Funktion : Direktor Handels- und Verbrauchergeschäft
Alter : 50 Jahre alt
Eintrittsjahr bei der Total Deutschland GmbH : 1976

NS : Worin besteht Ihre Arbeit?

MI : Ich arbeite zwar für Handel und Verbraucher, aber ich muss integriert betrachten : Was gibt's da noch, was ich vielleicht für meine Kollegen tun kann? Das ist ein Prozess, der dauert bis es automatisiert wird, der wird stark gefördert, in Zielvereinbarungen in Büros, wo durchgehend durch alle Hierarchieebenen vereinbart wird, diese Arbeit. Aber letztendlich ist es wichtig, eigentlich in die Köpfe der Menschen zu bringen, dass das ein Prozess ist, der nicht mehr über irgendwelche Zielvergaben gesteuert werden muss, sondern der eigentlich automatisch abläuft. Dazu setzen wir unser *Coaching* beispielsweise ein – auch da haben wir insbesondere auch hier in unserer Direktion, in meiner Direktion überhaupt drei Jahre dieses *Coaching* durch alle Ebenen, von der obersten Hierarchie über die Vertriebsdirektoren, Verkaufsleiter bis zu den Mitarbeitern hin ja trainiert, eingeübt – auch das war ein Kulturwechsel, weil die Leute waren es auf einmal nicht gewohnt, dass sie eine Begleitung hatten, dass sie selbständig entscheiden konnten, dass sie aufgefordert waren, eigene Vorschläge, Ideen zu bringen, weil sie eigentlich es gewohnt waren, immer dass die Hierarchie sagte, was letztendlich zu tun ist, und dann wurde das mehr oder weniger umgesetzt. Heute sind sie aktiv daran beteiligt auch, dazu setzen wir dieses *Coaching* ein, und wie gesagt, das haben wir über zwei Jahre sehr intensiv gemacht durch alle Hierarchieebenen, aber auch mit dem Ziel, dass das eine Automatik ist. Das war zu Beginn wirklich mit *commitments* verbunden, ja mit *commitment*-Bögen, wo ganz klar vorgegeben worden ist, wann, wieviel, wo zu coachen ist. Das ist natürlich nicht das Ziel. Das Ziel ist, dass dieser *Coaching*- Prozess fließend ist. Dieses Ziel haben wir nach wie vor, aber dieses *Coaching* als solches, dass das eine gewisse Kultur ist, also eine *Coaching*-Kultur, die haben wir, wie gesagt, vor Jahren hier begonnen, auch intensiv zu trainieren, einzuüben, und da haben wir heute ein Status, wo wir sagen, wir brauchen keine externe Hilfe mehr, denn das haben wir benötigt in den ersten Monaten oder in den ersten beiden Jahren, heute ist das eigentlich ein

automatischer Prozess, der läuft.

NS : Und heute funktioniert es gut.

MI : Heute, muss man sagen, es funktioniert wirklich ganz gut. Gut, es gibt sicherlich immer irgendwo ein Mal, wo es ein bisschen hakt, wo der eine Kollege das möglicherweise nicht so lebt, wie wir uns das wünschen, aber gut, dazu gehört ja die nächste Ebene, die den *Coach* dem anderen Kollegen darstellt. Was wir auch machen, und das finde ich auch sehr gut, wenn wir Mitarbeiter, Kollegen auf neu in Positionen haben, also wie jetzt aus einer anderen Abteilung kommen und in meine Direktion wechseln, dass wir dem auch durchaus den *Coach* zur Seite stellen können, wenn er das wünscht. Also nochmal einen Professionellen, der von außen darauf schaut und sagt : Was machst du da, wie kann ich dich unterstützen ? So, bei Bedarf…

NS : Das ist dann extern ?

MI : Das ist dann extern, ja. Also zum Beispiel haben wir jetzt hier, insbesondere bei den Leitungsfunktionen einen neuen Vertriebsdirektor im Osten, also in Leipzig – der kommt zwar auch aus der Organisation heraus, aber auch ihm hat man das angeboten, einen externen *Coach* noch zusätzlich, neben dem *Coaching*, das ich natürlich betreibe, weil es ist direkt mein Mitarbeiter, ich coache ihn auch, aber : Wir können uns durchaus vorstellen, dir einen externen *Coach* zur Seite zu stellen, wenn du daran Interesse hast, also gerne, kann nie schaden, wenn auch jemand mal außerhalb der Organisation darauf schaut, was ich mache. Ja, das praktizieren wir jetzt.

NS : Dieses *Coaching* besteht darin, die Referenz-Verhalten der Total-Attitüde

MI : Die Total-*Attitudes.* Ich meine, die spielen natürlich mit darein, ja. Eigentlich Hauptziel des *Coachings* ist, die Mitarbeiter in ihrer täglichen Arbeit zu begleiten, also sie zu unterstützen, sie zu selbständigem Handeln aufzufordern, das ist mir immer wichtig. Eigentlich ist mir wichtig, dass jeder, ich nenne das mal „unternehmerisch“ handelt. Was würde ich denn machen, wenn das heute mein Unternehmen wäre, welche Entscheidung würde ich treffen, welchen Preis würde ich machen, gerade weil wir auf der Vertriebsseite sind. Wie verhalte ich mich gegenüber dem Thema Kosten ? Wenn es mein Unternehmen wäre, würde ich sagen : Ich fahre jetzt, ich fliege jetzt nach Berlin, oder würde ich sagen :

Vielleicht kann ich die 300 Euro Flug sparen und sage : Vielleicht geht es auch mit Telefonkonferenz, oder wie jetzt, wir installieren überall Videokonferenzanlagen, vielleicht können wir eine Videokonferenzanlage haben, um Kosten zu sparen. Prinzip aber : unternehmerisches Handeln. Wie würde ich machen, wenn das heute mein Unternehmen wäre ? Aber auch *Coaching* : Wie verhalte ich mich beim Kunden ? Das ist das, was ich möchte, ich möchte zum Beispiel meine Direktion näher zum Kunden zeigen, bedingt auch, dass wir auch zum Kunden hinfahren. Viele Verkäufer, die wir haben, sind gewohnt alles vom Innendienst aus zu machen. Unser großes Geschäft geht über das Telefon, das ist unser Werkzeug. Aber ich möchte, dass der Verkäufer trotzdem beim Kunden ist, insbesondere bei Industriekunden oder Wiederverkäufern. Das ist aber für viele Mitarbeiter eine Hemmschwelle. Die sind sehr gut am Telefon, aber persönlich zu dem Kunden zu fahren, Guten Tag zu sagen, ihm in die Augen zu schauen, sich mit ihm persönlich zu unterhalten, da ist eine Hemmschwelle. Ist immer noch ein Problem. Ich halte es aber für besonders wichtig. So, und dann treten wir als *Coaches* ein. Ich natürlich weniger, meine Vertriebsdirektoren können das, aber ich sage mal, der Verkaufsleiter in der Organisation, mit seinem Verkäufer, ja, *Coaching*, mit ihm zusammen hinfahren, ihn coachen, den Mitarbeiter machen lassen, nachher *Feedback* zu gebe, das gehört für mich dazu, *Coaching. Coaching* kann aber auch sein, und das nicht nur auf der Vertriebsseite, sondern auch auf der administrativen Seite. Buchhaltung im klassischen Sinne haben wir nicht, wir haben ja, wir nennen das „Rückerfassung“, *reconciliation,* also Lieferpapiere, die zurückkommen, werden erfasst und weiter verarbeitet, also wir haben auch durchaus administrative Bereiche da. Auch da, die administrativen Führungskräfte, die wir haben, ja, dass sie ihre Mitarbeiter coachen, mit ihnen, was weiß ich, die einzelnen Dinge durchgehen, mit ihnen gemeinsam Ziele vereinbaren, sie unterstützen, ihnen helfen die Fragen darstellen, sie motivieren eigenverantwortlich zu handeln, mit Ideen zu kommen, all das gehört für mich zum *Coaching* dazu.

NS : Sie haben gesagt, das *Coaching* wurde drei Jahre lang trainiert.

MI : Ich glaube zwei, zwei Jahre.

NS : Dann sind externe Leute gekommen und haben das *Coaching* eingeführt ?

MI : Also wir hatten eine externe Trainerin, damals, die hat also dann *Workshops* veranstaltet über alle Hierarchie, und hat dieses Wissen vermittelt, nicht nur verbal sondern auch wirklich

in praktischen Übungen, zunächst mal in Seminaren und *Workshops*. Sie hat dann auch die Leute teilweise begleitet, ist auch mit den einzelnen Hierarchien unterwegs gewesen und hat dieses Wissen dann auch nochmal praktisch vermittelt, bzw. hat sie natürlich *Feedback* geben können : Wie war ich jetzt ? Wie habe ich dich gesehen, wenn du draußen beim Kunden warst ? Wie habe ich dich Führungskraft gesehen, wenn du deine Abteilungsgespräche gemacht hast, mit deinen Mitarbeitern gesprochen hast ? Wie habe ich dich gesehen, wenn du in kritischen Situationen möglicherweise warst, dann *Feedback* gegeben ? Und ja, sowas hat sie also sowohl den theoretischen Teil als den praktischen Teil, regelmäßig und unregelmäßig in bestimmten Abständen natürlich ja, abgewickelt, trainiert, gelernt und versucht, immer wieder in die Köpfe zu bringen.

NS : Woher kommt diese Art *Coaching*-Kultur, von dem Mutterkonzern ?

MI : Nein, das ist von unserem Haus gekommen. Also mein Vorgänger damals, der hatte das mal für uns, für unseren Bereich damals initiiert, und wir haben auch damit begonnen. Dann wurde das im Verbrauchergeschäft eingesetzt, umgesetzt, und zwar, wie gesagt, flächendeckend. Es war wirklich eine Änderung der Kultur, wo man sagen muss, dass vielleicht am Anfang die Mitarbeiter skeptisch waren : Was macht ihr hier ? Ist ja ganz was Neues. Gut, in dem Moment sind sie natürlich immer erstmal ein bisschen zurückhaltend, weil sie gesagt haben : Können wir im Moment nichts mit anfangen, weil das ist ja eigentlich gegenüber dem, was wir bisher gemacht haben, eine Gratwanderung oder bzw. eine Wende um 180 Grad, also völlig verändert. Bei dem einen oder anderen Unternehmen, war es mehr oder weniger ausgeprägt. Es gab da auch in den Vertriebsgesellschaften, ich möchte auch nicht ins Detail eingehen, große Unterschiede. Bei den einen war es wirklich so, sie wurden wirklich so geführt : Ich sage dir, was du zu tun hast, und du machst das. Bei anderen Vertriebsgesellschaften war es eigentlich schon dieses *Coaching* aber mehr unbewusst, ja, oder, sagen wir mal so, weil eine andere Philosophie dahinter stand, wir haben es nicht *Coaching* genannt, da wurde es schon mehr oder weniger praktiziert. Ja, also es ist nicht, als hätte es nicht gegeben. Aber um mal wirklich strukturiert zu machen und einheitlich zu machen, war es sehr hilfreich, dass wir es dann über Seminare und *Workshops*. Es geht über alle Ebenen. Ich stehe jetzt hier als Direktor, darunter sind die beiden Gesellschaften, TMG, MMH, die wiederum haben Vertriebsdirektoren als Führungskraft, und unterhalb der Vertriebsdirektoren sind Verkaufsleiter. Der Vertriebsdirektor sitzt in der Region, also zum Beispiel in Duisburg. Der in Duisburg, der hat zwei Verkaufsleiter, einen für Handel und Industrie, und einen für Hauswaren- und-Kleingewerbe. Und darunter sind dann die

Kolleginnen und Kollegen, im Grunde genommen, die Verkäuferinnen und Verkäufer. So dieses *Coaching* wurde durch alle Hierarchien, also ich war mitte dabei, weil ich damals Vertriebsdirektor war, also eine Etage tiefer, ich war N minus 1, vom Direktor über den Vetriebsdirektor zum Verkaufsleiter. Und letztendlich dann natürlich auch übertragen auf die Mitarbeiter. Das war nicht eine Veranstaltung, die dann nur mein Vorgänger damals als Chef für sich gemacht hat, sondern das ist etwas, was durch alle Hierarchien durchgegangen ist. Man muss natürlich, so was die Mitarbeiter dann logischerweise, und das macht auch Sinn und ist auch Sinn und Zweck der Übung, auch mitnehmen. Insofern waren sie in dieser Rolle involviert, in dem Moment, ich als *Coach*, ja, der coachiere, derjenige, der gecoacht wurde. Aber der muss natürlich wissen, was passiert hier. So, das ist das, was seinerzeit hier initiiert worden ist, und dann letztendlich in der Direktion zunächst mal, so breitflächig, muss man natürlich auch sagen eingeführt worden ist. Mittlerweile ist *Coaching* auch bei Total-Deutschland insgesamt,
nicht so tief ausgerollt wie bei uns ist es bisher in den anderen Direktionen noch nicht. Aber wie gesagt, es ist ein Thema, und es wird auch angewandt, aber es ist halt nicht so breitflächig, nicht so komplett ausgerollt wie bei uns.

NS : Was ist ein Manager für Sie ?

MI : Für mich hat ein Manager eine Führungsaufgabe. Man kann sich tun immer schwer mit Prozentzahlen aber die den Hauptteil seiner Aufgabe ausmacht. Führen von Mitarbeitern, Motivation, Motivieren von Mitarbeitern, Coachen von Mitarbeitern, Ziele vermitteln, *Feedback* geben, unheimlich wichtig, *Feedback* geben, *Feedback*-Kultur. Dann, wie habe ich es mal genannt, als ich begonnen habe, eine Fehler-Kultur auch einzuführen. Fehler-Kultur. Die Fehler, die passiert sind, für mich ist wichtig, dass sie benannt werden, dass sie nicht irgendwie so unter dem Tisch gehalten werden, sondern dass sie benannt werden, dass man darüber spricht und dass man sich natürlich auch darüber unterhält : Wie können wir diese Fehler vermeiden ? Aber wichtig ist zunächst mal für mich, dass diese Fehler benannt werden. Diese Fehler-Kultur, ja ? Dass man da nicht versucht, irgendwas : Da habe ich irgendwas falsch gemacht oder da ist irgendwas schief gelaufen, ich sage dem Chef ja lieber nichts, weil könnte ja negativ sein. Für mich ist das also unheimlich wichtig, und Vertrauen und Offenheit, dass man es auch benennt. Für mich ist wichtig, auch, Entwicklung vom Mitarbeiter, das ist für mich ein wichtiges Feld, insbesondere auch im Management, ja, die Mitarbeiter zu entwickeln, sie auf einem hohen Ausbildungsstand zu halten, sie zu fördern, natürlich auch manchmal loszulassen. Das ist auch diese Problematik, ich kenne das von mir

selber. Ich hatte zwanzig Jahre ein und denselben Chef und ich kam an dem nicht vorbei, weil der hat es nicht zugelassen und dass man, ja, eventuell seinen Platz frei macht, um den dorthin zu lassen, und das Thema Förderung war immer sehr begrenzt, weil er hatte einen guten Mitarbeiter, den wollte er nicht verlieren, das ist auch schon gut, ja, und eigentlich ich habe ja schon mal gesagt, es ist richtig und nicht ein Verbrechen ? Aber eigentlich ist es egoistisch hoch drei. Das ist etwas, wo ich immer gesagt habe : Wenn du mal allein in Position bist und da auch die Möglichkeit hast, etwas zu bewegen, da wirst du alles tun aber nicht das, sondern ich will meine Leute entwickeln, ich will sie fördern, und das steht für mich eigentlich ziemlich an oberster Stelle. So ganz nebenbei habe ich natürlich auch ein Budget, dieses Budget müssen wir erreichen, gut und das ist natürlich ein wesentlicher Teil, den ich im Management habe. Aber wenn man ganz ehrlich ist als Manager heute, es ist hier meine Aufgabe die Leute zu führen. Letztendlich, ich verdiene das Geld hier nicht unbedingt, es sind meine 195 Mitarbeiter, die draußen im Vertrieb sind, die auf der Straße sind, die hier im *Headquarter* sitzen, im *Business Support,* die im Marketing sitzen. Aber gut, letztendlich bin ich für die Ergebnisse verantwortlich und für mich gehört das mit dazu, und deshalb praktiziere ich es nach wie vor, beim Kunden zu sein. Für mich unheimlich wichtig, raus, ich muss auch Präsenz zeigen, ich muss wissen, was passiert draußen an der Front. Das gehört für mich auch zum Manager dazu. Da sagte mal jemand, und das fand ich klasse, eigentlich ist so ein Geschäftsführer der erste Verkäufer, aber nicht im Sinne von, der jetzt die größten Absätze macht und den größten Rohertrag bringt, sondern jemand, der, ja, Vorbildfunktion hat draußen, der auch draußen beim Kunden ist, ja, und der letztendlich, mit dem er auch mitreden kann.

NS : Ist die Tätigkeit heute als Manager anders als vor zehn Jahren ?

MI : Ich denke mir schon, ja. Also ich glaube schon. Ich meine, früher waren es die Leute sicherlich auch gewohnt geführt zu werden, da war, wenn der Herr Direktor kam, ich meine, ich bin auch schon ein paar Jahre im Geschäft, da wurde das Büro gewienert, geputzt, da stand alles stramm, da hatten alle Krawatten an. Das war immer etwas, da kam der Herr Direktor. Ich meine, wenn ich jetzt heute unterwegs bin in Regionen, da sind die Büros nicht dreckig, die Leute sehen auch gut aus, ja, aber man ist doch mehr auf Augenhöhe als es früher war. Früher hat man so hoch gekuckt, weil es auch so gelebt wurde, da war der Direktor und hat von oben die Direktiven gegeben, was zu tun ist. Aber es ist heute nicht mehr zeitgemäß, und ich glaube auch, das macht doch keinen Sinn. Wir haben Leute da, ich sage immer jeder Familienvater, jede Frau hat schon sein eigenes Unternehmen, sein eigenes Unternehmen, das

heißt privat, nämlich Familie. Dort sind sie insofern selbständig, als sie möglicherweise ein Haus gekauft haben, dass sie drei bis zehn Kinder haben, dass sie eine Familie zu ernähren haben etc. und das alles selber managen müssen. Das sind keine Leute, denen ich sagen muss im Grunde genommen, was sie tun müssen, sondern das sind selbst denkende Menschen, ja ? Da muss ich heute anders mit umgehen, als dass ich von oben runter sage : Sie müssen dies so und so machen. Das ist nicht mehr zeitgemäß und das ist auch nicht mehr das, was unsere Mitarbeiter möchten ? Die Mitarbeiter haben auch einen gewissen Anspruch. Das ist eigentlich im Laufe der letzten Jahre, Jahrzehnte hat sich das verändert, und ich finde das absolut positiv, dass es so ist. Nochmal : Ich wünsche mir von meinen Mitarbeitern unternehmerisches Handeln, so wie sie es zuhause auch machen. Ist zeitgemäß, und finde es auch, ich stehe auch dazu, muss ich ganz ehrlich sagen, ich find es gut. Es muss gewisse Hierarchien geben, es gibt auch Verantwortlichkeiten, die dort sind, es gibt Vollmachten, die da sind. Ich bin zum Beispiel auch kein Freund hier von großen Hierarchieebenen, also ein Direktor und noch einer, noch einer, noch einer, noch einer und dann kommen irgendwann die Indianer. Ich bin eher ein Freund von flachen Hierarchien. Auch da bin ich jetzt zum Beispiel auch dabei, so in der Direktion ein bisschen umzubauen, allerdings sagte, ruhig, ich will ja keinen degradieren hier, aber. Dann hatten wir einen Leiter hierfür, der leitete nur sich selbst, also ich sagte, in dem Sinne hatte er eine verantwortungsvolle Position aber keine Führungsposition. Muss er gleich ein Leiter sein, und muss ich da eine zusätzliche Hierarchieebene haben, das heißt der Verkäufer hat dann, bis er zu mir kommt, vier Leute, über die er rübergehen muss, bis er bei mir ist. Also da sage ich auch *lean management*, also die Hierarchien flacher. Das hat alles mit Kultur zu tun.

NS : Meinen Sie Unternehmenskultur ?

MI : Ja !

NS : Welche Kompetenzen müssen Ihre Mitarbeiter besitzen ?

MI : Welche Fähigkeiten müssen sie haben? Also für mich, meine Mitarbeiter müssen ein Fachwissen haben, es ist aber kein *Ranking*, also Fachwissen ist am wichtigsten und steht ganz oben. Ich nenne es einfach mal, es ist natürlich die Priorität Nummer eins, wobei man davon ausgehen muss, wenn man Mitarbeiter hat, da geht man davon aus, dass er ein gewisses Fachwissen haben muss. Aber das gehört halt dazu, wenn ich eine Aufzählung mache. Er muss Fachwissen haben, er muss insbesondere ein *team player* sein, er muss offen sein für

neue Ideen. Ich erwarte auch, dass Ideen von den Mitarbeitern kommen. Wichtig für mich dieses Thema, es gehört unbedingt rein : Fehlerkultur. Gut für mich auch eine Verantwortung gegenüber der Gesellschaft natürlich, das ist klar, also gegenüber der *company*, wie aber gegenüber der Gesellschaft draußen, also das heißt er sollte und muss auch integer sein. Er muss sich zum Unternehmen bekennen, er muss hinter dem Unternehmen stehen, muss sich mit dem Unternehmen identifizieren, ist für mich sehr wichtig, die Identifikation mit dem Unternehmen und er muss ganz einfach auch ein netter Mensch sein.

NS : Und warum ist es so wichtig, dass man sich mit dem Unternehmen identifiziert ?

MI : Ich komme immer wieder auf mein unternehmerisches Handeln. Ich mache das nur dann, wenn ich auch wirklich sage, wissen Sie, das ist mein Unternehmen, für das ich mich verantwortlich, ich bin Teil dieses Unternehmens, und ich handle so, als wenn es mein Unternehmen wäre. Und für mich ist wichtig, das gehört auch mit rein, dass im Laufe der Zeit, jetzt insbesondere bei neuen Mitarbeitern, auch stolz sein ? Ich bin stolz für die Total zu arbeiten ! Ich kann mich gut daran erinnern, wir hatten mal so ein *Leadership*-Seminar, also Seminar für die Führungskräfte, Direktor, N minus eins, Vertriebsdirektor und Leiter aus dem *Business* und dem Marketing, und mir war da aufgefallen in diesen zwei oder drei Tagen, da fiel unheimlich oft dieser Begriff : Stolz. Ja, wir sind stolz auf das, was wir geschaffen haben, wir sind stolz für Total zu arbeiten, und das muss ich sagen, hat mich sehr gefreut. Also war richtig gut. Wenn Sie sich mit dem Unternehmen hier identifizieren zu 100%, dann weiß ich, da würde nie jemand etwas gegen das Unternehmen machen, nein. Immer für das Unternehmen, für den Konzern. Sagen wir mal, die Leute haben ihre Sicherheit, da ist Total, und ich kann mich darauf verlassen, dass ich am 1. mein Geld habe auf meinem Konto. Ich kann mich darauf verlassen, wenn ich mal krank bin, dass ich hier nicht vor die Tür gesetzt werde, ja, sondern dass das Unternehmen seiner Sozialverantwortung entgegenkommt. Und das bedingt dann auch für die Leute, die dann natürlich sagen, das bedeutet für die Leute : Ich fühl mich hier sicher, ich fühle mich aufgehoben, hier ist meine Heimat, vielleicht hier ist meine kleine Familie, ich meine, wir sitzen hier jeden Tag zehn Stunden im Büro, solange bin ich nicht mit meiner Frau zusammen, ja, bei mir sowieso nicht weil ich pendle, aber. Man muss sich schon damit identifizieren, ich möchte, dass die Leute gerne hierher kommen zur Arbeit, ich möchte nicht, dass die Leute kommen und sagen : 8 Uhr ich bin froh, wenn 17 Uhr ist und wir gehen können!

NS : Und könnten Sie mir drei Werte nennen, die für Sie wesentlich jetzt bei der Arbeit sind?
MI : Drei ist wenig ! Schauen Sie mal, hier an diese Tafel ! Da stehen die Leitsätze, die wir hatten, die wir mal erarbeitet haben, da finden Sie so ein paar Begriffe, wie Wertschätzung, das ist für mich unheimlich wichtig, ist auch ein wie der Name schon sagt, ein Wert, nicht ? Meinungsfreiheit, Vertrauen, da steht sowas wie Stolz, wo ich eben mal gesprochen habe, also Dinge wie mal so Wertschätzung, Vertrauen, wenn man die drei wichtigsten jetzt nimmt und Identifikation mit dem Unternehmen.Wir haben sehr oft in diesen *Workshops,* deshalb denke ich ein bisschen darüber nach, die wir gemacht haben, sehr viel über Werte gesprochen und Werte gemeinsam entwickelt, und wie gesagt ausgehend, sagen wir mal, von *Leadershi*p-*Workshops* für diese N und N minus 1. Dann aber auch im Prinzip diese Werte ermittelt, N minus1 und N minus 2, und letztendlich auch N minus 2 und Mitarbeiter, also durch alle Ebenen. Es war interessant zu sehen, dass eigentlich diese Werte, wie wir sie sehen, mit Abweichungen natürlich aber gerade so diese Dinge wie Wertschätzung, Vertrauen, dann sich doch irgendwie durch alle Ebenen durchzog. Sodass wir, das war auch für mich das Schöne daran, über die gleichen Werte reden, die wir haben. Das war also wirklich eine tolle Erfahrung, muss ich auch sagen. Also hier ging es um diese Werte, die wir für das Unternehmen sehen, in erster Linie natürlich. Jeder hat natürlich auch so seine eigenen Werte und Wertvorstellungen, die er natürlich mit ins Unternehmen hineinträgt.

NS : Wie haben diese Position erreicht ? Was haben Sie studiert ? Was haben Sie als erster Beruf gemacht ?

MI : Sie werden wahrscheinlich eine Überraschung erleben. 50 Jahre jung bin ich ja, 34 Jahre im Unternehmen, und wenn Sie jetzt zurückrechnen, so war ich mal 16, als ich angefangen habe. Ich habe seinerzeit angefangen bei der Elf als Auszubildender, also Lehrling-Auszubildender, ja, habe dann 3 Jahre lang meine Lehre gemacht, da war ich dann irgendwann mal 19, zur Bundeswehr musste ich glücklicherweise nicht, so, und habe dann angefangen im Verkaufsbüro der Elf, als Handelsverkäufer, in Düsseldorf, war dort ein knappes Jahr. Dann gab es organisatorische Veränderungen und ich bin zu einer Tochtergesellschaft gekommen, auch der Elf damals, die in einer anderen Stadt war, und da habe ich dann 20 Jahre lang als Verkäufer gearbeitet, teilweise in der Administration. Ich war dann nachher Verkaufsleiter, Prokurist, und das dauerte so gute 20 Jahre, bis dann die Fusion kam mit Total, da hatte ich zunächst die Verkaufsleiter-Position behalten, bin dann später in der Hierarchie eine Stufe nochmal nach oben gegangen und war verantwortlich für eine dieser Nationalgesellschaften, nämlich die Michel Mineralölhandel. War damals hieß es noch

Regionalleiter, heute heißen die Kollegen Vertriebsdirektoren, das habe ich auch eingeführt, um diese Position auch mal im Namen etwas anzuheben, erstmal um klar zu sagen : Du bist verantwortlich für den Vertrieb, und damit du auch nach außen hin einen entsprechenden Titel hast, weil ich kannte das immer selber, ja, bist du jetzt Vertriebsdirektor. Ich bin Direktor. Die sind Vertriebsdirektor, auch damit ein bisschen angehoben. War dann also als Regionalleiter, heute als Vertriebsdirektor verantwortlich für die Michel Mineralölhandel und deren Ableger in Duisburg, weil in Stuttgart war die TEO, von 2003 an, von 2004 an. In der Zwischenzeit wurde ich dann noch Geschäftsführer von einem kleinen Unternehmen, was ein Unternehmen der Total ist, aber was nicht unbedingt jetzt zu meinem Bereich gehört, aber ich führe es halt mit, bei uns. Ja, und seit 1. 7. vorigen Jahres bin ich dann Direktor, und damit für alles verantwortlich.

NS : Wie erleben Sie den Kulturunterschied mit den Franzosen, die hier arbeiten zum Beispiel ?

MI : Für mich ist das relativ neu, mit anderen Kulturen zusammen zu arbeiten, weil Sie sehen ja aus meinem Lebenslauf heraus, dass ich immer in Deutschland war, dass ich im lokalen Geschäft war, dass ich also unten als Verkäufer begonnen habe, Verkaufsleiter, Prokurist, Regionalleiter, Vertriebsdirektor. Also ich war immer im nationalen Geschäft unterwegs, hier und da wurde ich dann mal zu internationalen Meetings geschickt, aber war natürlich für mich alles so Neuland, und schon allein sprachlich war das natürlich immer ein Problem. Man musste Englisch sprechen, was man eigentlich nicht vorher musste. Seit Juli vergangenen Jahres hat sich das natürlich völlig geändert. Jetzt hab ich deutlich mehr mit den verschiedensten Kulturen zu tun, insofern ist, sagen wir mal, meine Erfahrung natürlich nicht so groß. Es gibt andere Kulturen, dass wir Deutschen natürlich immer diejenigen sind, wenn man denen sagt : Mach das, bis dann und dann. Und das erledigen wir auch. Ich habe erlebt natürlich bei anderen Kollegen, dass das nicht immer so ist ? Da wird zwar immer gesagt : Wir erledigen das aber dann vergisst man schon zu sagen, wann man das erledigen wird. Der Deutsche erledigt das in der Regel sofort, oder wenn es bis zum 30. sein muss, bis zum 30. Aber bei den anderen Kollegen, ja, gut, es wird nicht so genau gesagt bis 30., also kann es bis 30. theoretisch nächsten Monats sein oder sowas ? Man spürt sehr stark immer diese deutsche Gründlichkeit, ja, das ist klar, insbesondere wenn ich mal mit den Kollegen anderer Kulturen, da merkt man schon mal, die sehen das manchmal ein bisschen lockerer als wir ? Und sind da auch nicht so akribisch dann auch oder sowas. Aber das hat nichts mit Qualität zu tun oder so, aber dass man alles so termin- und -zeitgerecht fertig macht. Dass man wesentlich deutlicher

gesagt kriegt : Machen wir ja, aber das kann auch morgen sein, wir können uns auch Zeit lassen. Ansonsten, ich sage mal von der Zusammenarbeit her, insbesondere hier, wie ich mein Diko sehe, die meisten sind Deutsche aber gut, wir haben einen Belgier ja dabei, ein Franzose ist ja dabei, sehr gute Zusammenarbeit, ich hatte damals schon mal zu meinem damaligen Geschäftsführer gesagt : Von außen gesehen, da wird viel Politik gemacht, ja, also interne Politik, oder sowas, kann ich eigentlich nicht sagen, ich komme mit allen sehr gut klar, ich hoffe, sie kommen genauso gut mit mir klar, also meine Wahrnehmung und die Wahrnehmung der anderen, aber ich muss sagen, ich saisiere da Unterschiede, aber in der Zusammenarbeit keine Probleme. Im Gegenteil, ich lerne auch, das sage ich ganz ehrlich, ich lerne auch dazu, mittlerweile.

NS : Hätten Sie da ein Beispiel ?

MI : Eine bestimmte Aufgabe, die wir erledigen, und die wir auch in allen europäischen Ländern haben, soll zunächst mal, diese Entwicklung soll gestoppt werden, kam also von Frankreich die Direktive : Soll gestoppt werden, weil man ja, eine europaweite Lösung sucht. Das war voriges Jahr im Oktober. So. Dann haben wir gesagt : Wir stoppen alles, wir lassen es zwar weiter laufen, aber es wird nichts neu entwickelt. Dann wurden irgendwann mal Fragen, Daten, Fakten abgefragt, vom *business case*, die haben wir geliefert, das war dann im Februar. Und ja, jetzt vor einigen Monaten hatten wir ein Meeting von Deutschland zusammen mit Paris, und da wurde gefragt, oder kritisch angemerkt, warum wir uns denn in dem Bereich nicht weiter entwickeln würden. Da war ich dann doch leicht irritiert, ja, weil ich gesagt habe : Moment, im vorigen Jahr ist die Direktive rausgekommen : Stoppen, es wird eine europäische Lösung entwickelt. Da haben wir auch nichts mehr gemacht. Dann wurden noch Daten, abgefragt, es dauerte ein bisschen länger, aber das lerne ich ja, es dauert immer ein bisschen länger. Die haben wir auch geliefert, eigentlich warten wir jetzt darauf, dass der dritte *step* dann kommt, oder der zweite *step* kommt, wie wir jetzt weiter machen. Ja, stimmt, ich war auch ja derjenige, der gesagt hat : Soll gestoppt werden. Aber ich merke von anderen, dass sie deutlich mehr Druck machen, wann es denn weiter geht. Und auch schon Ideen und Entwicklungen. Da sage ich : Moment, verstehe ich nicht. Da wird gesagt : Nein… Aber das ist dann typisch deutsch ? Da habe ich einfach lernen müssen, damit ich heute den Fehler nicht nochmal mache, sondern auch erheblich Druck mache. Und sage : Wurde jetzt mal gesagt, jetzt haben wir, was weiß ich, April oder Mai, warum geht es da nicht weiter, was passiert da ? Oder mit Vorschlägen kommen muss oder sowas. Das sind Unterschiede. Wir Deutschen sagen : Wir hören auf, wir warten, bis was kommt, wir fragen

zwischendurch immer mal höflich nach : Wann kommt denn mal was ? Aber damit war es dann. Aber man muss mehr Druck machen augenscheinlich. Das ist eine Erfahrung, die man gemacht hat, das war so eine Seite. Eine andere Geschichte war auch noch. Da sind dann Aufgaben noch verteilt worden, das war noch vor meiner Zeit und ich bin jetzt nur damit befasst, ja, als ich jetzt mal gefragt habe : Sag mal, wie ist denn der Status da eigentlich ? Musste ich feststellen, nachdem mir zwischendurch immer wieder gesagt wurde : Naja, wir arbeiten daran, dabei ist nichts gemacht worden. Wie nennt man das ?

NS : Was war der größte Kulturschock, den Sie erlebt haben, als Sie angefangen haben, international zu arbeiten ?

MI : Also was ich gemerkt habe, aber ich weiß nicht, ob das mit den Kulturen zusammenhängt, oder überhaupt mit Arbeiten in einer Hauptverwaltung, in einem *Headquarter* zusammenhängt, da sind die Wege immer weiter. Ich glaube auch nicht mal mehr, dass es unbedingt damit etwas zu tun hat, dass hier Deutsche, Franzosen, Belgier, Italiener, wer auch immer unterwegs ist, sondern wahrscheinlich eher, weil es hier ein *Headquarter* ist und alles – für mich – immer extrem lange dauert, bis eine Entscheidung gefällt wird. Es ist mein Eindruck. Ich komme aus einer Einheit, einer operativen Einheit, es war eine kleine Gesellschaft, eine kleine Truppe, ja, sehr kurze Wege, und da wurden Entscheidungen schnell genommen. Und hier, ein Projekt wird ausgelegt, ist auch alles gut und schön, muss alles sein ja, aber dieser Fortgang zum Beispiel so eines Projektes, muss ich immer sagen, ich muss mich daran gewöhnen, ist sehr lang. Natürlich viel mit involviert werden muss, und hier und da, und nochmal da nachfragen, und den müssen wir noch mit hineinnehmen usw. Diese kurzen knappen Entscheidungswege, wie man sie früher hatte, das muss ich sagen, das war für mich so ein kleiner Kulturschock. Oder wo man dann sagt : Machen wir mal ! Aber ich glaube, wir haben jetzt einen neuen Geschäftsführer auch, wir kennen uns schon ein paar Tage von früher, der ist schon eher einer, der sagt : Na komm, machen wir mal ! Das war ich eigentlich gewohnt früher auch, ich hab 20 Jahre in einem und demselben Unternehmen gearbeitet, auf ein und derselben mehr oder weniger Position, aber wissen Sie, was das Interessante daran war ? Ich habe immer was Neues gemacht. Und mein Chef damals, der hat mich zwar nicht gefördert, der hat auch nicht seinen Stuhl geräumt, aber was der gemacht hat, und das ist etwas, was ich im Prinzip ja auch tue, zu sagen : Probier es mal aus, mach ! Also wenn jemand mit einer Idee kam, da hat man darüber gesprochen, Risikoeinschätzung gemacht, aber letztendlich immer gesagt : Komm, probiere es mal aus ! Und wenn es nicht funktioniert… Aber ziemlich kurze Entscheidungen. Hier ist es so, dass

man sagt: Projekt, *business case,* dies, jenes. Aber dauert alles schon sehr lange, ja, bis wir da mal etwas umsetzen können.

NS : Liegt es an der Größe der Gruppe, denken Sie ?

MI : Ja, es liegt an der vielleicht an der Organisation, an der Größe der Gruppe, an der Vollmachtenregelung natürlich auch. Man hört ja sehr oft, dass jemand sagt : Wir müssen erstmal das und das machen, wir müssen uns sicher sein, dass das und das ist, bevor wir *step* 2 machen. Der Geschäftsführer sagt dann immer so schön, das finde ich klasse : Jemand hat eigentlich nicht nur einen Gürtel an, damit die Hose nicht rutscht, sondern gleichzeitig hat er einen Hosenträger. Damit ja nichts passiert. Wir müssen sicher sein, dass, *we have to be sure that*. So häufig, wie man das hört, ja, natürlich müssen wir sicher sein, aber wir dürfen natürlich immer nicht versuchen nicht bis zum Letzten hin zu bekommen, bevor wir den nächsten *step* machen. Also, da ist dann für meine Begriffe schon mal ein bisschen mehr auch von diesen Attitüden gefragt, also Wagemut ? Zum Beispiel auch ruhig mal zu sagen : Komm, das machen wir jetzt, in einem überschaubaren Rahmen, ja, kein Hasardeure, kein Zocker, aber man muss auch mal sagen : Jetzt machen wires mal ! Es ist vielleicht so bisschen auch meine Vertriebsmentalität, natürlich, ich komme so aus der Vertriebsschiene ja, und da ist man eher der Macher, als jemand, der vielleicht aus dem *controlling* oder aus anderen *support* –Bereichen ist vielleicht dann doch mehr so erstmal Daten sammelt, Fakten.

NS : Wie würden Sie die Zusammenarbeit mit Frankreich einschätzen?

MI : Also bei uns geht es in erster Linie um die direkte Zusammenarbeit mit *direction developpment marketing*, DDM. Da sitzen natürlich die Kollegen hier, was Projekte betrifft, was Produkt, Fragen über Produkte betrifft. Da arbeiten wir natürlich sehr eng mit zusammen, da müssen wir kontinuierlich austauschen, was Produktentwicklungen, Anforderungen, Änderungen betrifft, aber was auch konkrete Projekte betrifft.

NS : Was für eine Sprache benutzen Sie, Englisch, Deutsch oder Französisch ?

MI : Also ich spreche Englisch, weil Französisch kann ich nicht, das heißt das geht in der Regel in Englisch.

NS : Stellt die Sprache manchmal Probleme ?

MI : Der Franzose oder die Französin als solche driften schon mal immer gerne ab, wenn man Englisch spricht ins Französische. Das ist natürlich für jemanden, der jetzt nun kein Französisch spricht, ein Problem. Also ich stelle oft fest in *Meetings*, wir fangen wunderbar mit Englisch an, aber wenn es dann vielleicht in Details geht, oder wie auch immer, dann driften die Kollegen gerne ins Französische und bleiben auch dabei, oder möchten dabei bleiben. Man muss schon den Finger heben und sagen : Das macht für mich auch keinen Sinn. Ein Beispiel : da gab es ein *Meeting*, eigentlich ein europäisches. Da ging es darum, die Kollegen aus Italien, aus Holland, Belgien, England zu überzeugen, das eine oder das andere zu tun. Hier in Deutschland, wie so schön wir haben das schon im Einsatz, wir arbeiten sehr aktiv damit, aber es ging darum, auch die anderen zu überzeugen. Ich hatte viel zu präsentieren, hatte viel vorbereitet und viel präsentiert. Der Kollege kam vor zu mir und sagte : Präsentation, machen wir in Englisch. Und auch Fragen und Antworten, klar ? Ja, ich habe jetzt nur eine Frage : Hättest du jetzt etwas dagegen, wenn wir nachher in Französisch weiter machen, weil das ist so komplex das Thema, ja, und unsere Kollegen zu überzeugen, dass sie das und das machen sollen oder übernehmen sollen, fällt uns ehrlich gesagt leichter auch in der Diskussion, wenn wir das dann in Französisch machen. So. Mehr sage ich dazu nicht. Die Kollegen haben dann in Französisch diskutiert. Und wenn Rückfragen kamen, kamen sie in Englisch. Für mich war es natürlich ein bisschen schwer mich dareinzufinden wieder, weil ich nicht wusste gerade an welchem Punkt die waren. Da musste ich natürlich immer hören. Aber ich fand es nicht glücklich. Aber ich habe Verständnis dafür, weil das eine Thematik gewesen ist, die sicherlich nicht einfach ist in Englisch zu beschreiben und darüber zu diskutieren. Ist sicherlich einfacher für Franzosen in Französisch zu diskutieren als in Englisch. Und eben halt auch für die französischen Kollegen ist es auch die Fremdsprache. Das ist was ich schade fand, weil ich nicht mitdiskutieren konnte dann nachher. Jemandem etwas zu vermitteln oder jemandem zu sagen : Das und das sollte man so machen, es gibt gute Argumente dafür. Du siehst, wie es in Deutschland läuft, du hörst die Erfahrungen, die in Deutschland damit gemacht worden sind. Aber natürlich, an so einer Diskussion kann ich dann mich Null beteiligen. Das ist schlecht ! Also insofern sage ich nochmal : Es war nicht glücklich. Ich habe meinem Kollegen noch nachher gesagt : Ich habe dir den Gefallen getan, ich kann nachvollziehen, aber beim nächsten Mal bitte wieder in Englisch, ansonsten ist es für mich nicht ganz so wertvoll. Das ist so. Aber gut, beim Essen reden wir dann auch Englisch, da kann ich wieder mitmachen.

NS : Arbeiten Sie auch mit Ostdeutschen ?

MI : Ja !

NS : Haben Sie kulturelle Unterschiede bei der Arbeit zwischen Ost- und Westdeutschen feststellen können?

MI : Ostdeutschland muss ich Ihnen nicht erklären, das war nun mal eine ganz andere Kultur gewesen. 20 Jahre haben wir jetzt hinter uns seit der Wiedervereinigung. Aber es ist schon ein anderes Arbeiten teilweise, als mit den Kollegen aus dem Westen oder aus dem Süden, weil teilweise steckt es in diesen Köpfen noch drin, mehr oder weniger, vielleicht dieses hierarchische Gesagtbekommen, was man zu tun hat. Das ist schon noch ein Unterschied. Ja natürlich die jüngere Generation, die ist da offen, da spürt man nicht mehr... Die Süddeutschen, natürlich der Süddeutsche oder der Bayer, oder der Baden Württemberger, die haben natürlich ihre eigene Kultur da unten. Die reden so, wie sie da unten reden. Ich meine, wir verstehen es, mehr oder weniger, aber das ist natürlich schon ein Unterschied. Bei der Arbeitsweise, da würde ich keine großen Unterschiede machen, nein. Also da kann ich nicht sagen jetzt : Der Süddeutsche ist besser als der Ostdeutsche, oder der Westdeutsche besser als der Norddeutsche oder sowas. Also nochmal, sicherlich ist es in Ostdeutschland etwa schon differenzierter. Weil da Entscheidungen zu nehmen, selbständig tun sich die Leute sicherlich schwieriger als im Westen der Republik oder im Süden der Republik. Das ist aber historisch bedingt, das ist normal völlig. Ansonsten kann ich da keine großen Unterschiede feststellen. Ich persönlich stelle sie nicht fest. Aber ich sage mal, ich komme aus Nordrhein-Westfalen, und da gibt es die Rheinländer, dazu gehöre ich, und dann gibt es die Westfalen, die sind nebenan, ja, also alles in Nordrhein-Westfalen und gut, der Rheinländer ist ziemlich offen, und wenn wir den Westfalen nehmen, der ist ein bisschen sturköpfig oder so was, und da haben Sie schon innerhalb eines Bundeslandes jetzt ja, wo es da Unterschiede gibt. Gut, ein Bayer ist auch jemand, der sagt in der Regel frei raus, was er denkt, das ist natürlich auch ein Unterschied. Baden Württemberger sind unsere Sparfüchse da unten. Aber das ist, sagen wir mal, in der täglichen Arbeit spüre ich das eigentlich nicht. Oder finde ich das nicht wieder. Ich finde es nur wichtig, dass wir in den Regionen sind, dass wir dezentral aufgestellt sind ja. Viele unserer Wettbewerber haben sich entweder vom Kunden-Segment ganz verabschiedet, oder haben ihr *business* zentralisiert, viele Dinge zentralisiert, haben es ins Ausland verlagert, auch viele haben halt zentralisiert. Und da muss ich ganz ehrlich sagen, dass meine Politik, unsere Politik ist eine andere. Wir wollen in der Fläche bleiben, nah beim Kunden sein, das heißt also wir wollen in der Region bleiben und wir wollen nah am Kunden sein, wir wollen mit unserem Verkäufer nah am Kunden sein, und insofern ist es für uns wichtig, dass wir so

dezentral organisiert sind. Wir haben zwar durch Technik auch Überläufe, wenn dort eine Telefonleitung besetzt ist, dann wird das weitergeschaltet, ja, möglicherweise in die andere Region, um den Kunden ansprechbar zu geben, aber in der Regel ist es so, dass der Kunde in der Region auch seinen Ansprechpartner hat, wo er weiß : der sitzt jetzt mehr oder weniger vor Ort. Wir sind natürlich nicht in jedem Ort, klar, aber wir sind schon in der Region. Ein Bayer, der mit jemandem spricht, der kräftig sächselt, diesen sächsischen Akzent hat, der hat ein Problem mit. Und der Sachse hat auch ein Problem mit dem Bayern, weil sie sich einfach nicht verstehen. Aber von der Sprache her oder sowas, da würde es auch für mich nie Sinn machen zu sagen : Wir machen alles zum Beispiel in Leipzig. Der Kunde möchte schon seinen Ansprechpartner in der Region haben, der spricht seine Sprache, in Anführungsstrichen, oder ist nahe da, da gibt es dann schon kulturelle Unterschiede auch. Man versteht sich zwar, aber man merkt : der ist nicht einer von uns. Wenn man jetzt Total betrachtet, und Deutschland ist vielleicht sogar ein gutes Beispiel dafür, dass man auch erkannt hat, dass man nicht alles, man nennt es immer so schön *templates*, ein *template* hat, was man baut, in alle Länder setzen kann, sondern dass man schon auch die einzelnen Länder berücksichtigen muss, deren Kulturen, deren Organisationen, dass man da einen Blick darauf werfen muss, dass man natürlich versucht, ein einheitliches EDV-System zum Beispiel zu installieren. Aber da merkt man sehr schnell, kann man eigentlich gar nicht, weil da sind so viele Besonderheiten erhalten in Deutschland oder in England oder in Belgien, da kann man nicht immer ein System abbilden. So geht es aber glaube ich, was die Zusammenarbeit betrifft, dass man vielleicht ein Land hat, wo es einfacher ist irgendwelche Hürden zu brechen, oder zu überwinden, und in einem anderen Land ist es halt ein bisschen schwieriger. In Deutschland haben wir es jetzt so, dass wir wirklich diese Organisation aufgebrochen haben, ich habe eben von integrierter Betrachtung gesprochen, ja, von Mitarbeit, dieses tranversale Mitarbeit oder sowas. Das funktioniert hier, man hat erkannt, dass da vielleicht nicht unbedingt diese klare Profit-Center-Struktur hier anwendbar ist. Also insofern glaube ich, dass man daraus sieht, auch vom *Headquarter* aus, dass es da schon Unterschiede gibt und dass man das entsprechend umsetzt. Ich glaube schon, dass doch sich auch einiges geändert hat gegenüber früher. Also sowas wie in meiner Position jetzt, jemand, der vielleicht kein Französisch spricht und eigentlich auch liest, und auch noch nie in der großen weiten Welt unterwegs war, ja, auch noch nie ins *Headquarter* gegangen ist, also noch nicht in Paris war, ist auch ein Novum. Das ist bei mir so, das ist bei meinem Kollegen von *Bulk Sales* so. Aber man sagt : Für dieses Geschäft hier in Deutschland, gut da sollte man auch Leute nehmen, die aus dem Markt kommen, die den Markt genau kennen, die Kontakte im Markt haben, das ist völlig neu. Und ich glaube auch und bin auch fest davon überzeugt. Ich meine,

es ist ja bei Total so, dass man sagt : Also alle drei bis fünf Jahre müssen die Leute, oder sollten die Leute wechseln, ja, müssen einen anderen Job haben. Ich habe Ihnen das extreme Beispiel genannt meines Chefs, der 20 Jahre auf seinem Job saß, ja, und damit natürlich auch blockiert hat, dass da jemand anders mal in den Genuss kommt, auf diesem operativen Job zu sein. Auf der anderen Seite, sage ich mir auch, wenn ich jetzt Deutschland betrachte, und auch speziell hier meinen Geschäftsbereich betrachte, ist es für mich wichtig, dass man Leute hat, die über einen langen Zeitraum da sitzen, dass da Kontinuität ist, auch Kontinuität für den Kunden draußen, das ist in Deutschland sehr wichtig. Kunden, die kenne ich seit 20 Jahren, 25 Jahren oder sowas, und das honorieren die auch. Die haben ein Problem, wenn da alle 5 Jahre jemand Neues kommt. Jetzt hatten wir uns gerade an den einen gewöhnt, jetzt kommt der nächste, beispielsweise. Das ist in Deutschland unheimlich wichtig, ich weiß nicht, wie das in anderen Ländern ist. Diese Präsenz auch von uns. Seitdem ich hier bin, ich pflege es auch auf Tagungen zu gehen, ja, wo Mineralölhändler kommen, wo Lieferanten zusammenkommen, also von Vereinigungen, also Uniti beispielsweise, und BFT - Bundesverband freier Tankstellen - wo sich die Branche trifft. Und wir stellen auch fest, man registriert das, dass wir kommen, man registriert vor allen Dingen, dass man nicht heute kommt und dann drei Jahre lang nicht mehr zu sehen ist, oder sowas. Oder dass man kontinuierlich auch dabei ist. Und das sind auch Dinge, das muss man immer beachten bei sowas, dass so gut und wichtig das ja ist, dass eine Rotation erfolgt, aber dass auch immer eine gewisse Kontinuität gewartet wird dabei.

NS: Glauben Sie an den europäischen Manager ?

MI : Ja, denke ich, aber man muss sich genau anschauen in welchen Bereichen. Ich kann mir durchaus einen europäischen Manager vorstellen, aber man sollte immer beachten, dass man auch es fördert die Leute einzusetzen, die halt aus dem entsprechenden Land kommen. Ich kann nur für Deutschland sprechen, da ist es so, und das stelle ich auch fest bei unseren Wettbewerbern, da gibt es Leute auch, die seit Urzeiten in der Branche sind, seit vielen Jahren in bestimmten Positionen und immer wieder da sind.

NS: Und fühlen Sie sich eher als Deutscher, Europäer oder Weltbürger ?

MI : Ich fühle mich als Europäer.

NS: Und könnten Sie kurz, in einem Satz, die Totalgruppe charakterisieren und die

Tochtergesellschaft in Deutschland?

MI : Also ich hätte schon spontan gesagt : Total. Total Mutterkonzern, Total lokal, also Deutschland. Das soll heißen : es gibt keinen Unterschied. Es gibt für mich nur einen Konzern, und der heißt Total. Punkt.

NS: Was würden Sie in der Gruppe und in der Tochtergesellschaft ändern ?

MI : Wir sind ja jetzt gerade in dem Prozess einer großen Änderung, dieses *change management,* was wir gerade durchleben. Jetzt schon wie-der zu sagen : Das würde ich jetzt ändern, möchte ich in dem Moment gar nicht machen. Wir haben jetzt einen Prozess, wo wir neu organisiert haben, mit neu meine ich speziell die Bereiche *refinding, marketing* beispielsweise, wo wir doch näher zusammenrücken, wo es ineinandergreift, wo ich auch glaube, und davon überzeugt bin, dass wir auf dem richtigen Weg sind. Jetzt schon wieder zu sagen : Das müssen wir ändern, hier eine Änderung ? Nein. Ich meine, manchmal habe ich schon das Problemchen damit, dass wir noch *Profit-Center* sind. Da hätte ich so spontan gesagt, dieses *Profit-Center* denken, aber auf der anderen Seite ist das immer wichtig, dass man einen *Profit-Center* hat, damit man klare Ziele sich auch setzen kann. Aber nochmal, wir sind hier in einem Veränderungsprozess, wir versuchen von beiden Seiten integriert zu denken, ja, wir praktizieren im Moment, wir lernen und praktizieren das Bereichsübergreifende, dieses *cross selling*, beispielsweise ist ein Klassiker dafür. Also wir haben da schon einen *change management*-Prozess, der läuft. Und im Moment spontan würde ich sagen : Lasst uns das jetzt mal fortführen, zum Erfolg bringen, und dann können wir uns wieder überlegen, was wir unter Umständen ändern möchten.

NS: Welche Seminare wären hier brauchbar ?

MI : Wir sind sehr viel in Richtung auf Ausbildung unterwegs. Eines meiner Ziele, die ich nochmal genannt habe für meine Direktion waren insbesondere neben dem der Ausbildung, wie ich heute Morgen schon mal sagte, Aus- und-Weiterbildung, dass ich top-ausgebildete Leute haben möchte, das machen wir heute schon. Ich habe es genannt : die Internationalisierung meiner Direktion. Was meine ich damit ? Dass man wirklich Erfahrungsaustausch macht zwischen UK und Deutschland, zwischen Frankreich und Deutschland, dass man mal sagt : Der Kollege, der jetzt hier MMH macht, *wide branded company,* geht mal nach Frankreich, macht da mal ein halbes Jahr, der andere Kollege kommt

ein halbes Jahr hier, das muss nicht immer eine Expatriation sein oder dass man sagt : Für drei, vier oder fünf Jahre, sondern dass man auch so, ja, Austausche macht. Dazu ist natürlich notwendig, dass wir uns miteinander verständigen können, also bei der Sprache fängt es ja logischerweise an. Also insofern dieses Fördern nochmal, auch der Sprache, also der sprachlichen Weiterbildung machen wir heute schon, aber sollte vielleicht auch noch weiter forciert werden. Vielleicht auch ein bisschen tiefer noch in die Ebenen hinein. Heute ist es ja so, dass man eine sprachliche Ausbildung macht und sagt : Der bekommt eine sprachliche Ausbildung, wenn er entweder es jetzt benötigt oder eventuell in seiner neuen Position, in zwei Jahren das benötigt. Weil das kostet ja Geld, die sind nicht preiswert diese Dinge. Aber ich glaube, auch da müssen wir dran, dass wir sagen müssen : Kosten ist die eine Geschichte, aber auf der anderen Seite, dass wir das vielleicht auch nochmal ein bisschen weiter auf die Ebenen hinunter ziehen, damit man eben diesen Austausch machen kann. Ja, dass man über die Grenzen hinausschaut und sagt : Wie macht der Kollege das eigentlich in England, wie macht der Kollege in Frankreich? Der lernt von mir, ich lerne von ihm, *best practice*, solche Dinge.

NS: Für alle Mitarbeiter, und nicht nur für angehende Führungskräfte.

MI : Genau. Auch nicht für alle. Man muss nicht immer Gießkanne sein, also für meine 200 Leute alle einen Englischkurs, macht eigentlich keinen Sinn. Aber für die Leute, wo wir glauben, die jetzt Potenzial haben, ist wieder falsch also. Wenn jetzt jemand in dem Job sitzt, der sagt : Ich sitze hier, ich mache meinen Job und mehr möchte ich auch nicht. Ich bin zufrieden, mir macht die Arbeit Spaß, ich setze mich ein, und ich habe keine Lust Englisch zu lernen, weil mir meine Freizeit heilig ist und ich muss das nicht lernen, ich will das nicht lernen, ich kann es zwar nicht, konnte es schon in der Schule nicht. Dem will ich jetzt nicht auf die Augen drücken und sagen : Du musst aber. Aber es gibt viele Mitarbeiter sicherlich, wo wir sagen : Mensch, wenn du Interesse hast, hast du Lust ? die sagen : Ja, klar, kann nie schaden, würde ich gerne mal machen, Perspektive geben, du kannst ja mal ein bisschen durch die Lande reisen, so, das würde ich gerne. Also, wie gesagt, bei mir Thema: Internationalisierung der Direktion.

NS : Was könnte man den Neuankömmlingen anbieten, damit sie sich schnell und effektiv in der Firma integrieren können ?

MI : Was wir ja machen, wenn neue Mitarbeiter kommen, da gibt es erstmal eine Informationsveranstaltung, wo sich alle Direktionen vorstellen. Also jeder Direktor stellt in kurzen Worten, kurze Präsentation seiner Direktion vor. Das ist im Prinzip der erste *step*. Der zweite *step* ist, was über Intranet an Informationen kommt. Gut. Und natürlich dann wichtig ist, dass der neue Mitarbeiter, die neue Mitarbeiterin natürlich von den Kollegen mitgenommen wird. Jetzt bin ich wieder bei meinem Thema *Coaching*, nicht *Coaching* im Sinne von : ich als Führungskraft coache meinen Mitarbeiter, sondern die Kollegen untereinander coachen sich auch, gleiche Ebene.

NS : Das ist für mich ein Stück dieser Kultur, die dann da sein muss, und, bin ich davon überzeugt, die auch ist. Dass die Kollegen untereinander sagen : Ich stehe dir jetzt zur Seite, ich coache dich, ich helfe dir, ich zeige dir, wie es geht, ich integriere dich hier in die *company*, ich integriere dich vielleicht auch privat, ja, wenn derjenige, der jetzt kommt von Paris nach Berlin. Ich gehe mit dir abends mal ein Bier trinken, ich zeige dir, wo hier was ist, ich integriere dich auch gesellschaftlich. Solche Dinge. Aber gerade wenn man die *company* so sieht, auch was neue Mitarbeiter betrifft oder sowas, eben Umsetzen dieses *coachings,* einfach dieses Begleitende, den jetzt nie allein sitzen lassen, sondern ihn so schnell wie möglich zu integrieren. Das nicht nur Deutschland, Deutsche, die hier neu anfangen, sondern sicherlich auch *expatriés*, die jetzt von Frankreich kommen. Im Grunde genommen mit aufzunehmen, mit zu integrieren. Die Mitarbeiter coachen sich gegenseitig.

Also, sagen wir mal, ich habe sehr viel erzählt, und ich hoffe auch, dass, was ich Ihnen erzählt habe, dass ich es ein bisschen rüberbringen konnte, wieso die Stimmung oder die Kultur bei uns ist. Das ist mir eigentlich wichtig. Ich meine : Zahlen, Daten, Fakten, die können Sie aus jedem Organigramm ziehen oder aus dem Chefsbericht oder sowas. Mir ist eigentlich wichtig mal so rüberzubringen, wie arbeiten wir hier eigentlich ? Welche Arbeitskultur haben wir, wie arbeiten wir miteinander ? Wie gehen wir miteinander um ? Was tun wir dafür, und wie ist die Führung ? Wie wird das hier im Unternehmen, in der Direktion gelebt und wie wird es im Unternehmen gelebt letztendlich ? Es wird hier viel über unsere Direktion gesprochen, aber das ist etwas, was nicht nur in der Kultur des Handels-und-Verbrauchergeschäfts sein muss und ist, sondern auch eine Kultur, die im Unternehmen angesiedelt ist. Und da sind wir halt mehr oder weniger weit, oder auf dem Weg schon wieder, was Neues zu machen, und wenn dieses *change management,* was wir im Moment noch haben, diesen Prozess, das läuft, und das ist gut. Hier bewegt sich was, das spürt man. Das spürt man im Unternehmen, das spürt man, wenn man mit den Leuten spricht. Gut, es ist nicht alles rosig, nicht alles Gold, es

hakt auch schon mal, gehört auch dazu, Konflikte müssen sein, muss raus, müssen ausgesprochen werden, aber die große Linie ist auf sehr gutem Weg.

Entretien 7

Total, Berlin, juin 2010

Nationalität : französisch
Funktion : Direktor Tankstellen
Alter : 44 Jahre alt
Eintrittsjahr bei der Total Deutschland GmbH : 1997

NS : Où êtes-vous né et où avez-vous passé votre enfance ?

MI : En France, à Paris, essentiellement.

NS : En quoi consiste votre travail aujourd'hui ?

MI : Donc aujourd'hui je suis directeur réseau, c'est-à-dire l'activité de stations-service en Allemagne.

NS : Avec qui travaillez-vous ?

MI : Principalement avec des Allemands, quelques Français mais pas beaucoup, il n'y a pas tant de Français que ça ici. Même si certains sont visibles en management. Et puis bien sûr avec Paris, avec le siège social, où là, par contre, il n'y a que des Français pratiquement.

NS : Combien de personnes dirigez-vous ?

MI : Il y a deux cents personnes à peu près dans la direction réseau.

NS : Et combien de chefs avez-vous, enfin combien de supérieurs ?

MI : Supérieur, j'en ai un seul. Après il y en a encore un certain nombre jusqu'au patron du groupe. Mais, moi j'ai un supérieur hiérarchique qui est le patron de la filiale. Qui lui-même est rattaché au directeur Europe.

NS : Comment en êtes-vous arrivé là, au poste que vous occupez actuellement ?

MI : J'ai fait des études de finance et de fiscalité à Dauphine et un troisième cycle d'affaires internationales. Et j'ai toujours été porté sur l'allemand. C'est la troisième fois que je travaille en Allemagne en fait. Mais j'ai fait ma coopération en Allemagne, il y a vingt ans, et après j'ai été ensuite entre 97 et 2001 ici en Allemagne, ici à Berlin d'ailleurs. La coopération c'était à Düsseldorf. Et ensuite je suis reparti en France pendant cinq ans et revenu en Allemagne, il y a quatre ans. L'allemand était ma première langue. J'ai fait pas mal de stages pendant mes études en Allemagne et donc automatiquement après j'ai cherché à faire ma coopération en Allemagne. Et lorsque je suis après rentré chez Elf, à l'époque, il n'y a pas beaucoup de gens qui parlent allemand, il n'y a pas beaucoup de gens qui aiment l'Allemagne, qui peuvent se réjouir à l'idée de travailler en Allemagne, donc ça fait vite un certain tri et l'entreprise vous repère assez vite quand vous êtes apte à parler, à exercer des fonctions en Allemagne. C'est pour ça que j'y suis pour la troisième fois. Moi, je suis très content. Dans la direction réseau, je dirige une direction qui est assez commerciale, c'est toutes les stations-service et j'ai fait une partie de ma carrière dans cette direction en France, en Allemagne, mais pas seulement, on n’est pas obligés de faire que du réseau pour arriver là.

NS : Et à quel âge avez-vous commencé à travailler ?

MI : J'ai commencé à travailler à, si on compte la coopération, vingt-trois ans.

NS : Qu'est-ce qui est le plus important pour vous dans votre travail ?

MI : Le plus important, c'est d'abord de m'amuser un peu, c'est-à-dire d'y prendre un certain plaisir, ce qui est le cas. Donc c'est un métier que j'aime bien, que je fais volontiers et auquel je consacre de fait beaucoup de temps parce qu'il me plaît, parce que j'ai l'impression de pouvoir faire avancer les choses, ça c'est quelque chose de très important. C'est-à-dire d'avoir une autonomie suffisante pour prendre des décisions importantes, ce qui est le cas. Même si on est dans un groupe et qu'il y a des orientations bien précises et qu'il y a des choses qu'on ne peut pas faire tout seul, quel que soit le niveau de poste qu'on a. Mais c'est un poste où je peux jouir d'une certaine autonomie de décisions qui me permettent d'influencer, d'influer un petit peu sur le cours des choses et le cours de notre activité. C'est ça, les éléments principaux, en fait.

NS : A quoi ressemble une de vos journées-type ?

MI : C'est difficile à dire, parce qu'on n'a pas beaucoup de journées-type, mais généralement, je suis là de huit heures à vingt heures à peu près. Je ne travaille pas le week-end. Et après, c'est un boulot où je suis beaucoup en interaction avec mes différents collaborateurs, collègues. C'est-à-dire que ma journée de travail, c'est essentiellement une succession d'entretiens avec différentes personnes sur des sujets très variés, de réunions, ça alterne des réunions, des rendez-vous en tête à tête. C'est un métier qui a alterné aussi avec un certain nombre de jours sur le terrain, donc à tourner avec les équipes-terrain, à visiter des stations-service en compagnie des équipes-terrain pour être toujours au plus près de la réalité, de ce qui se passe dans les réseaux, de ce qui se passe dans les stations-service, pour voir la mise en œuvre des décisions qu'on prend pour aider à la réflexion de certains problèmes que rencontrent les équipes-terrain. Donc je m'efforce de tourner sur le terrain au minimum, on va dire deux à trois jours par mois, ce qui n'est pas suffisant mais qui est déjà difficile à organiser parfois. C'est un métier où on n'est pas tellement, mais ça c'est propre à la direction réseau de stations-service, on n'est pas tellement en interaction avec les clients. Si vous rencontrez le directeur des spécialités, lui est dans un métier où c'est un métier qui est encore plus commerçant, qui est très technique, c'est des produits très techniques, mais c'est le métier où lui rencontre beaucoup de gros clients. Moi, c'est différent parce que nos clients, c'est du *B to C*, c'est des clients de stations-service que je ne rencontre pas directement. Je rencontre les gérants de stations-service, quelque part les stations-service nous appartiennent mais il y a un certain nombre de stations-service qui sont la propriété d'individus qui acceptent de porter les couleurs Total. Ceux- là, éventuellement, je les rencontre mais ils sont sous contrat pour une durée relativement longue, il n'y a pas de *spot*. Le réseau, c'est une activité qui est très lourde, très capitalistique, et qui se gère dans la longue durée, longue voire très longue durée. Donc on a des contrats, on investit dans une station-service, vous voyez, pour vingt ou trente ans. On espère en tout cas y être pour vingt ou trente ans. La station- service, on ne la construit pas pour cinq ans ou même pas pour dix ans, ça ne serait pas rentable. Donc il faut au moins qu'on soit là quinze ans et bien sûr on essaie d'être plutôt là trente ans. Et il y a des stations-service sur lesquelles on est depuis plus longtemps. C'est pour ça que moi je n'ai pas un métier où je suis beaucoup en interaction avec les clients extérieurs. C'est propre à l'activité de cette direction en fait.

NS : Et qu'est-ce que ça veut dire pour vous manager ?

MI : Ça veut dire avoir défini une stratégie, des étapes de mise en œuvre et ensuite contrôler, influer, amender cette mise en œuvre avec les équipes qui en ont la charge, qui ont la charge de la mise en œuvre. Et donc manager, c'est les challenger sur la mise en œuvre pour vérifier qu'on a pris ensemble les bonnes décisions pour vérifier que, eux, dans la mise en œuvre, ils ont une mise en œuvre qui corresponde à ce qu'on voulait, à ce qu'on attendait. C'est aussi les aider à résoudre un certain nombre de problèmes face auxquels ils sont parfois un tout petit peu dépourvus parce qu'ils vont être le nez dans le guidon, parce qu'ils n'ont pas forcément la hauteur de vue que peut nécessiter la résolution de certains problèmes que j'ai moi la chance d'avoir, du fait de mon poste, je suis moins le nez dans le guidon qu'eux quand ils sont les responsables commerciaux ou quelque soit leur niveau dans l'organisation. Mais il y a des moments où ils ne voient pas l'ensemble. Donc mon rôle, c'est au delà de ça, après, c'est les aider par un effet miroir, c'est-à-dire, ce n'est pas leur donner les solutions, c'est discuter avec eux des solutions qu'ils envisagent. Parce que moi, j'attends effectivement qu'ils apportent des solutions ou des débuts de solutions. Et je me vois plus comme un effet miroir, je suis là pour qu'ils me disent face à tel problème : Je pense qu'on pourrait faire ça. Et moi je leur donne mon sentiment là-dessus et après on essaie de décider ensemble. Est-ce que, effectivement, on a la bonne solution par rapport au problème. Après, ce sont des problèmes de différentes ampleurs, de différentes sortes, mais voilà. En gros, c'est comme ça que je résumerai mon rôle de manager avec un autre point, ça c'est pour toute la partie opérationnelle. La partie vraiment *business*, l'autre facette que je considère essentielle dans mon rôle de manager, c'est de faire en sorte qu'on ait les bonnes personnes aux bons postes et donc de faire éclore des talents, de faire évoluer des gens, de les mettre en situation de prouver qu'ils sont capables de prendre plus de responsabilités. C'est donc de faire monter les gens au fur et à mesure dans la hiérarchie du réseau. Et je considérerais que je pourrais me retourner avec satisfaction sur mon passage ici, seulement si, en partant, j'ai l'impression que j'ai fait avancer un certain nombre de personnes et que j'ai pu mettre sur les rails, donner leur chance à un certain nombre de personnes pour assurer un peu le futur. Et ça c'est aussi un peu propre à cette filiale où on avait quelques problèmes de potentiel et on n'a pas toujours eu les bonnes personnes. Donc moi, depuis quatre ans, j'ai essayé de m'attacher à trouver des jeunes qu'on pouvait mettre petit à petit, lentement, à des postes un petit peu plus importants et puis les faire évoluer et aujourd'hui je crois que ça commence à marcher. Et ça, c'est un des rôles du manager à mon avis, au-delà d'essayer d'avoir une influence sur le *business day to day* et une fois qu'on a défini la stratégie, de prendre les décisions importantes qui permettent une mise en œuvre efficace. C'est aussi tout le côté développement des talents, développement des compétences des gens.

NS : Alors justement, je voulais vous demander, quelles compétences exigez-vous de vos collaborateurs ?

MI : C'est propre à chacun. Mais moi, j'attends des gens qu'ils soient vraiment engagés, c'est-à-dire qu'ils ne viennent pas en touristes, mais qu'on ait vraiment le sentiment que leur job compte pour eux et qu'ils en font plus que leur Stellenbeschreibung. C'est pour ça que j'ai parfois un peu de mal avec les Allemands parce que eux, c'est la Stellenbeschreibung et puis c'est tout. Et de temps en temps, ils vous répondent gentiment que : Oui, mais ça, ce n'est pas dans la Stellenbeschreibung. Donc l'engagement, ensuite : transparence. Moi ce que j'apprécie tout particulièrement, c'est les gens qui viennent me voir avec leurs problèmes, qui ne les cachent pas, qui n'ont pas peur de dire qu'ils ont fait une erreur ou qui n'ont pas peur de dire qu'ils vont faire une erreur et qui sont transparents sur ce qu'ils font. Je dis ça parce, que ce n'est pas le cas de tout le monde. Et moi je mets ça très haut dans mes critères de choix de collaborateurs, ou en tout cas l'impression que j'en ai, parce qu'on n'est jamais sûr avant d'avoir travaillé avec eux. Mais j'apprécie tout particulièrement ce comportement.

NS : Y a-t-il à ce niveau une différence par exemple entre les collaborateurs français et allemands ?

MI : Non. Je crois que ça peut être complètement la même chose. Il y a des gens qui ne sont pas transparents en France comme il y en a qui ne sont pas transparents en Allemagne. C'est un petit peu différent. Ce qui est un peu différent en Allemagne, c'est qu'en Allemagne, il y a une culture qui fait qu'on n'accepte pas bien l'erreur. Et donc, de facto, ils sont élevés comme ça. De toute leur scolarité, on leur apprend plutôt à ne pas faire d'erreurs, donc c'est des gens qui sont très anxieux, donc ils n'aiment pas du tout l'inconnu. Et donc, quand il y a une erreur, ils n'aiment pas du tout le reconnaître parce que pour eux c'est très, très grave, c'est dramatique de faire une erreur alors que pour moi, tant que ça ne met pas en cause des sommes d'argent monstrueuses, ni l'avenir de l'entreprise, toute erreur est réparable. Et je préfère quelqu'un qui vient me dire : J'ai fait une connerie. Quelqu'un qui vient m'en parler, mais je ne vois pas, à ce petit bémol près de la culture de l'erreur qui est moins présente en Allemagne, je ne vois pas de différences fondamentales. Donc, on en était à l'engagement, la transparence. Un terme que j'aime bien, qui est un terme allemand : eigenantrieb. C'est-à-dire des gens qui sont capables de se motiver eux-mêmes, d'avoir des idées eux-mêmes, je préfère ce mot à un autre qui a été trop vulgarisé, qui est de dire : être une source d'idées ou force de

proposition. Force de proposition, ça c'est le galvauder en français. Mais eigenantrieb, c'est un peu plus, c'est-à-dire Antrieb, c'est dans un moteur, c'est ce qui permet de faire avancer et eigen, c'est quelqu'un qui est capable d'avancer lui-même, d'avancer tout seul. On lui donne un *job*, il n'a pas besoin de sa Stellenbeschreibung pour savoir ce qu'il a à faire. Une fois qu'il a compris à peu près et qu'il maîtrise le *job*, il va trouver lui-même en permanence les ressources pour : Tiens, il faut que j'analyse ça en plus, faut que je fasse un *reporting* là-dessus. Ça, c'est de l'eigenantrieb. Ce n'est pas celui qui est tout le temps dans l'attente de ce que son chef va lui dire de faire.

NS : Donc de l'initiative aussi.

MI : De l'initiative, ça serait le mot le plus proche en français effectivement. Et ça, là, je vois quand même un peu des différences entre la France et l'Allemagne. C'est-à-dire que de manière générale, je trouve un petit peu moins d'eigenantrieb en Allemagne, parce qu'ils attendent beaucoup du chef. Ça fait partie des clichés un peu là aussi que certains pourraient considérer comme un peu galvaudés : les Allemands, le respect du chef, la hiérarchie. Mais moi, ça fait en tout dix ans que je suis en Allemagne en trois séjours, je suis obligé de constater que c'est vrai. Et que, pour des managers français, ce n'est pas toujours facile. Parce que finalement, nous, on aime bien confronter nos idées, même dans une relation hiérarchique, confronter nos idées, les échanger et puis après éventuellement décider et tout. Et souvent, les Allemands attendent ce que je vais décider, mais ils ne vont pas forcément faire des propositions très concrètes sur ce qu'il faut faire. Par contre, ils attendent que je fasse quelque chose parce que je suis le chef et que pour eux, je dois trouver une solution. Et moi, de temps en temps, j'aimerais qu'ils m'aident un peu plus à trouver une solution parce que je n'ai pas la science infuse. Ils ne sont pas mauvais non plus, ils connaissent leur métier et ils ont forcément des idées. Mais ils ont cette culture de dire : Je ne vais peut-être pas te dire ce que je pense, ou : Je ne vais pas te dire ce que peut-être on devrait faire parce que si le chef n'est pas d'accord, on ne sait jamais, plutôt que de m'opposer à lui...

NS : Avez-vous dû changer des choses dans votre manière de travailler ?

MI : Oui, il faut surtout s'habituer à eux parce que quand vous êtes tout seul au milieu de tous, je pense qu'il faut changer, ça c'est ce qu'apprend l'expatriation, il faut changer un peu son mode de management. C'est-à-dire que quand on a un mode de management français un peu consensuel, consensuel non pas dans le sens à ne pas accepter les conflits, mais consensuel

dans le sens où on aime bien récupérer les différents avis, on n'a pas d'état d'âme à montrer qu'on ne sait pas tout de suite là ce qu'il faut décider et on le dit ouvertement et on dit : Qu'est-ce que tu ferais toi ? Ça, c'est très difficile en Allemagne parce que vous brisez un peu la carapace du chef et quelque part, vous descendez un peu de votre piédestal et vous perdez un peu de votre hauteur. Moi, je n'ai jamais cette impression quand je le fais, mais à leurs yeux… Donc il faut faire attention à ça et on n'arrive pas toujours à les faire changer. Alors en plus, ici, c'est encore une différence fondamentale, c'est l'Est et l'Ouest, c'est-à-dire qu'il y a encore une différence très forte. Les gens de l'Est, et on en a beaucoup ici, alors eux, ils ne s'expriment pas parce que culturellement ils ont appris à ne pas s'exprimer, à ne pas avoir le droit de s'exprimer et à prendre des coups sur la tête si jamais ils s'exprimaient et que ce n'est pas dans la ligne du parti. Donc eux, même des gens à des niveaux relativement élevés, ils aiment bien attendre ce que vous allez dire. Ça c'est encore une différence à l'intérieur de l'Allemagne Est/Ouest. Donc en fait, pour répondre à votre question, non, je n'ai pas réussi vraiment à les faire changer, je continue quand même à leur demander, mais je sais qu'à la fin, il faut que je décide. Et il faut que je décide tout seul. Et donc, de temps en temps, je suis obligé de dire : On fait comme ça ! Parce qu'en fait, c'est ce qu'ils attendent. Et après ils sont contents, même si c'était peut-être pas leur idée. Ils sont contents, parce que les Allemands, quand on fait une réunion pour régler un problème ou pour aborder un problème, ce qu'ils détestent, c'est qu'on ressorte à la française, avec plein de nouvelles idées, plein de nouvelles solutions, on n'a rien décidé, on n'a rien écrit et donc ils ont l'impression que c'est inefficace. Ça, c'est leur mot. Et comme ils ont une culture très forte de l'efficacité, de l'abattage, faut abattre du boulot, des problèmes etc. Eux, ce qu'ils aiment, c'est : on sort de la réunion, on a une décision. Et puis, ils aiment bien, j'exagère un tout petit peu mais pas tant que ça, ils aiment bien le noir et blanc, que ça soit clair. Faut qu'on leur dise : Voilà, on a décidé ça ! Et pas seulement : On a décidé ça, on va le faire comme ça ! C'est-à-dire qu'il faut définir la route et il faut définir les étapes de la route. Quand ça c'est défini, alors là c'est extraordinaire par rapport à la France. Si vous avez pris une décision et que vous avez dit comment vous voulez qu'elle soit appliquée, là vous pouvez vous reposer, vous les surveillez juste un tout petit peu et normalement ils arrivent au résultat sans problème. Parce que le chemin est balisé. Il n'y a pas d'incertitudes, ils ne sont pas dans le brouillard, ils ne sont pas dans l'anxiété de savoir : Qu'est-ce que je fais de ci ? Non, tout est bien balisé et ça c'est très dur pour des managers français. Parce que ce n'est pas notre culture. Notre culture c'est plus de faire confiance aux gens. On dit, bon allez, la phrase habituelle**,** quand on sort d'une réunion en France, c'est plutôt de dire, on se regarde tous et on dit : On fait comme on a dit. Et le problème c'est que tout le monde a compris quelque chose de différent. Parce qu'on ne l'a pas

écrit. Donc tout le monde dit : Oui, tout le monde part et les premiers commencent une demi-heure après : Non mais attend, on a dit qu'on allait faire comme ça, mais en fait moi j'ai une meilleure idée, tu vas voir. Et à la fin, on a l'impression d'avoir pris une décision, personne ne l'écrit souvent, ça commence à changer, mais il n'y a quand même pas systématiquement un protocole, il n'y a pas une traçabilité aussi forte qu'en Allemagne. En Allemagne, il y a un protocole, c'est écrit, et les gens, si vous ne faites pas ce qu'on a dit, ils vous ressortent le protocole et ils vous disent : Attends, on avait dit qu'on allait faire comme ça ! Donc ça, c'est des différences fondamentales dans la façon de travailler à mon sens. C'est comme ça en tout cas que je l'ai vécu toutes les années où j'étais ici. Mais c'est très agréable, parce qu'une fois que vous avez tracé la route, c'est confortable au possible. Vous êtes sûr que la décision va être appliquée. Avec un risque, c'est que si la décision est mauvaise, elle sera quand même appliquée. C'est un peu la différence, c'est-à-dire que si vous avez décidé que le train devait aller dans telle direction, il ira dans telle direction. Et dans bien des cas, même si tout d'un coup il y a un mur sur la route, ce n'est pas pour ça qu'ils s'arrêteront et ce n'est pas pour ça qu'ils le verront. Donc, ce n'est pas méchant de dire ça par rapport à eux, c'est un peu basique, mais eux ils appliquent le truc. Et ils sont dans l'application de la décision. Ils ne sont pas trop là pour penser, imaginer, être réactif. Parce que pour être très réactif il ne faut pas être anxieux, il ne faut pas avoir peur de l'imprévu, or les Allemands détestent l'imprévu, ils détestent ça. Ils mettent beaucoup de temps à préparer la route. Et ils vont vouloir, quand on a des projets informatiques, ils veulent imaginer tout ce qui ne peut pas marcher, ils sont très négatifs : Mais si jamais il y a ça ! Parce qu'ils veulent quelque part avoir simulé tous les problèmes possibles qui pourraient se présenter sur la route et puis après, par contre, pas de problèmes. Donc ils partent le sac à dos bien chargé, après tout le monde, si je compare à d'autres pays, et eux ils vont à leur rythme. S'il y a un imprévu, ça ne sera pas un imprévu, ça sera une situation qu'ils auront anticipée et ils sauront la régler parce qu'ils ont déjà réfléchi à comment la régler. Alors que le Français ou l'Italien va se retrouver devant cette situation imprévue et il va se dire : Comment on fait ? Et puis il va se débrouiller, parce qu'il est flexible, parce qu'il est adaptable. L'Allemand, lui, va dire : J'avais dit que ça pouvait arriver, je sais comment on va faire. Et donc c'est comme ça que, sur le chemin, à la fin, ils arrivent sans doute, si on met un point de mire, je pense que les Allemands vont arriver plus près du point de mire pour ne pas dire juste dessus, que les Français ou les Italiens ou les Anglais vont faire du *moving target* : Bon, ce n'est pas grave, on arrive un peu à droite mais finalement on y est, on a réussi à peu près. Et ce n'est pas faux, ça marche aussi, simplement ça fonctionne très bien en Allemagne parce qu'ils sont tous comme ça et ça fonctionne très bien en France parce qu'on est tous comme ça et en Italie parce qu'ils sont tous comme ça. Le problème, il

commence quand vous mettez, quand vous mélangez ces cultures. Des Allemands en Italie, ils sont fous. Nous, on a lancé un projet informatique pour le domaine des cartes, projet européen, un tout nouveau système d'exploitation pour les cartes, pour toute notre clientèle encartée, on a lancé ça en Italie, ça a été un bordel sans nom. Mais bon, ils ont remonté les marches, ils se sont débrouillés, ils ont travaillé la nuit, le jour, le week-end, ils ont bricolé tout ce qu'ils pouvaient, ils s'en sont sortis. Les Allemands, ça aurait été la panique absolue. Maintenant nous, on doit implémenter ce truc qui a été implémenté en France, c'est bientôt à nous, et moi je repousse à chaque fois, je suis obligé de négocier avec la France pour dire : Non, nous, ça ne peut pas marcher comme ça ! Parce que moi, je sais que ça sera la panique. Si c'est le, entre guillemets excusez-moi le terme, si c'est le bordel comme en Italie, ils ne sauront pas le gérer. Les Allemands ne sauront pas le gérer. Donc on va analyser plus longtemps et puis après, par contre, ça va rouler tout seul.

NS : Et le fait que les gens travaillent ensemble, que plusieurs cultures se retrouvent dans une même entreprise, ça ne fait pas changer ces...

MI : …Si, ça les fait quand même évoluer. Nous, Français, ça nous oblige à mieux définir les choses, ça nous oblige à être sûrs que les gens ont bien compris la décision, à définir aussi les étapes de mise en œuvre de la décision, à contrôler plus. Et les Allemands, forcément, de travailler avec des Français, surtout quand c'est leur chef, ils sont obligés de s'adapter aussi et de devenir un peu plus flexibles et puis il faut en plaisanter aussi. On avait fait il y a deux ans un petit séminaire interculturel justement où il y a avait une consultante qui nous avait montré les différences culturelles pendant une journée entre les Français et les Allemands. Dans l'équipe, c'est-à-dire mon management rapproché, on était trois Français, six ou sept Allemands. Donc c'était assez rigolo dans ce qu'elle disait qui était des clichés, on retrouvait de mes comportements, des comportements de mes collègues allemands et ça permettait de mieux comprendre les différences qu'ils ont. Quand même ici, ça a bien évolué, parce que c'est une boîte qu'on a reprise. On a repris une boîte de l'Allemagne, Minol en 93, donc il y a pas mal de gens, ça fait dix-sept ans qu'ils travaillent avec des Français. Ça fait dix-sept ans qu'ils ont des managers français différents, mais des managers français. Donc ils nous connaissent, ils savent nos bons et nos mauvais côtés. Et puis nous, on a appris aussi à travailler mieux avec eux et à savoir comment ils réagissent.

NS : Et alors, le conseil que vous donneriez à quelqu'un qui arrive dans l'entreprise, à un jeune cadre français ou allemand, ce serait quoi par rapport à la coopération franco-allemande pour

que ça aille vite et qu'il soit efficace ?

MI : C'est vraiment de s'interroger. Moi je n'ai qu'une expérience à l'étranger, c'est en Allemagne. Ce n'est pas très représentatif, j'ai fait un ou deux stages en Angleterre, mais je ne peux pas dire : Les Asiatiques sont comme ci et les Sud Américains sont comme ça, je ne sais pas. Donc je dis simplement qu'il faut d'abord essayer de comprendre la culture, c'est bête, c'est basique, mais c'est comprendre la culture de l'autre. C'est-à-dire essayer de se dire que ce n'est pas parce que les Allemands sont nos voisins géographiques et sont frontaliers qu'on fonctionne de la même manière. On a évidemment beaucoup de choses, on a une culture européenne en commun, on a des modes de vie européens relativement similaires, mais on a une culture, une éducation très différente. On est sous l'emprise de la culture dans laquelle on a grandi. Donc c'est pour ça que je parlais de cette culture de l'erreur ou pas, la flexibilité, la peur de l'inconnu. La volonté de perfection et l'exactitude des Allemands, le côté un peu approximatif des Français mais qui fonctionnent, les deux fonctionnent.

NS : Et est-ce que c'est complémentaire ces deux manières de travailler ?

MI : Oui bien sûr. Complémentaire parce que nous, on gagne toujours à être un peu plus organisés qu'on l'est en France. A être un peu plus efficace, à préparer un peu mieux des mises en œuvre de projet et je pense que ça fait des progrès aussi en France, parce que dans les écoles de commerce et d'ingénieurs on a appris ça. Mais je pense aussi que la France a plus une culture de commerçant et l'Allemagne a plus une culture d'ingénieur. Si on veut essayer de rapprocher ça et ça va avec l'exactitude, la peur de l'erreur ou le rejet de l'erreur, la peur de l'inconnu. Tout ça c'est des réactions un peu d'ingénieur, ce n'est pas du tout péjoratif. Mais un esprit très cartésien, un ingénieur, c'est ce qu'on lui demande. On lui demande d'être précis, on lui demande de participer à des problèmes et de trouver des solutions. Et les Allemands ils ont une industrie forte. Donc je crois que oui, ils sont assez proches d'une culture, ils sont plus proches d'une culture d'ingénieur et que nous on est un peu plus proche d'une culture dite commerçante parce que souvent on oppose commerçant et ingénieur. On parle un peu plus, on est plus flexible, on s'adapte un peu plus, on fait un peu plus d'approximatif. Voilà, mais après il y a des trucs plus ingénieur et des entreprises formidables, techniques en France et puis les Allemands sont aussi les rois de l'export, donc ce n'est pas des mauvais commerçants. Mais je dirai, ce qui... prägen, je ne sais pas comment on dit. Ce qui les imprègnent complètement, les caractérisent complètement, c'est plus ces différences-là. C'est ce souci de l'exactitude, de la précision, de ne pas faire d'erreur, d'anticiper, d'éviter l'inconnu parce qu'ils ne savent pas

comment ils vont réagir, ils ont peur de ça, ils ont peur de l'inconnu parce qu'ils se disent : S'il arrive ça, qu'est- ce qu'on fait ? Alors que le Français, il dit : De toute façon il va y avoir des problèmes, on lance un projet, c'est évident que ça va merder de temps en temps, ce n'est pas grave, on arrivera toujours à trouver des solutions, ça n'existe pas les projets où on ne trouve pas de solutions. Et l'Allemand, ça ne le rassure pas du tout qu'on lui dise : Ne t'inquiète pas, on a monté le projet en Italie, c'était la catastrophe, mais à la fin, ça a marché quand même. Ce n'est pas du tout leur truc. Au contraire. Ils disent : Nous, on veut que ça soit parfait.

NS : Et vous, vous disiez que vous vous adaptiez. Par exemple, qu'est-ce que vous avez changé chez vous, dans vos méthodes de travail ?

MI : J'ai dû changer le fait d'être sans doute plus précis, de m'exprimer de manière plus directive, de m'exprimer de manière plus précise pour être sûr qu'ils ont la réponse à la question qu'ils posent. Et quand parfois en France vous avez un collaborateur qui vient vous poser une question et que vous avez l'impression qu'il aurait pu venir aussi déjà avec une demi-réponse, de temps en temps, vous lui renvoyez une question. Et à ce moment-là, il se dit : Ah oui ! C'est vrai ! Si vous faites ça avec un Allemand, il est paumé. Lui, il vient voir le chef pour avoir la solution et si vous lui dites : Et toi, tu ferais comment ? Il se dit : Pourquoi je vais voir mon chef s'il ne me dit pas la solution, le chef il est là pour me donner la solution, c'est lui qui sait. J'exagère, mais quand même c'est assez caractéristique de leur comportement. Donc, je sens bien que de temps en temps, ils m'appellent ou ils viennent me voir avec un problème et je me dis : Mais pourquoi est-ce qu'ils me demandent ça ? Ils n'ont qu'à trouver une solution tous seuls et ben non, c'est le chef ! Ils ont peut-être une idée, mais ils ne veulent pas trop l'exprimer ou ils ne sont pas trop sûrs. Et ils voudraient avoir la couverture du chef, ça serait bien si je leur disais : Tu as raison, fais comme ça ! Et encore mieux, si je leur trouve la solution. Et de temps en temps franchement je ne l'ai pas, c'est naturel, c'est évident, je ne peux pas l'avoir, simplement je peux les aider à raisonner, je peux les aider à décortiquer le problème, à dire : Essayons de prendre ensemble un peu de hauteur, de voir ça d'un autre point de vue. Si on fait ci, attention aux impacts que ça aura, si on fait ça, on a ce risque là. Bon et puis à la fin on arrive à trouver, parce que c'est quand même des gens très biens, très efficaces. Moi, j'aime beaucoup travailler avec les Allemands. Franchement ils sont différents, j'ai mis un petit peu de temps à comprendre comment ils fonctionnaient aussi, même si je connaissais la culture allemande assez bien ou je pensais en tout cas la connaître assez bien, ce n'était pas tout à fait le cas.

NS : Pourquoi ?

MI : Non, parce que c'est quand on travaille. Avant, quand j'ai appris l'allemand, enfin tout ça, on vous apprend l'allemand, on vous apprend la langue, on vous apprend l'histoire de l'Allemagne. On ne vous apprend pas forcément le comportemental, la façon dont les Allemands se comportent. On vous pointe des petites différences et tout, mais pas tant que ça. Et c'est que quand vous travaillez dans une entreprise que vous vous apercevez qu'il y a des comportements. Moi, j'ai découvert justement tous ces aspects-là, je les ai découverts en travaillant. Je ne les connaissais absolument pas quand je suis arrivé en Allemagne. Et je les ai plus découverts, je ne les ai pas tellement vus toujours quand j'étais coopérant. Parce que je n'avais pas de grosses responsabilités. Je les ai plus vus quand j'ai travaillé en Allemagne avec des responsabilités managériales où là j'avais des gens à encadrer.

NS : Et tout à l'heure vous disiez que le rôle du manager, c'était aussi de mettre les gens aux bons endroits, la raison, c'est culturel aussi ?

MI : Non. Ça, c'est personnel, c'est un peu indépendant d'une quelconque interculturalité ou ça n'a pas trop à voir. Pour moi, le rôle du manager, c'est quand même avant tout de choisir les personnes, de mettre les bonnes personnes aux bons endroits et vous n'avez pas besoin d'avoir la tête grosse comme ça, vous n'avez pas besoin d'être quelqu'un de génial. Si vous avez un *feeling* humain et que vous arrivez à juger les gens assez facilement et à savoir s'ils vont être adaptés pour tel ou tel poste, c'est bon. Vous allez être un bon manager, c'est-à-dire que ce que vous prenez en compte comme manager, c'est simplement une prise en compte très forte de la dimension humaine. Les projets capotent uniquement parce qu'il y a des problèmes relationnels entre les gens. Parce que les gens ne veulent pas avouer qu'ils ont tort ou qu'ils ont fait une bêtise ou retourner voir quelqu'un. C'est toujours comme ça. Ça ne marche pas parce qu'il y a des problèmes de relations humaines. Bon, ça ne peut pas marcher parce qu'il y a des gens aussi qui sont nuls mais ça, il faut aussi arriver à les détecter et s'en séparer. Mais moi je vois ça comme le dernier point, parce que ça revient faire le lien sur les qualités que vous m'avez demandées, les qualités ou les compétences qui pour moi sont importantes. Engagement, transparence, eigenantrieb, on va dire la capacité d'initiative et le dernier point qui pour moi est pratiquement le plus important, c'est ce que j'appelle l'intelligence sociale. C'est-à-dire finalement la capacité relationnelle, les capacités d'empathie, les capacités à travailler avec les autres facilement. Si vous trouvez des gens comme ça, tout fonctionne. Tout d'un coup, tout fonctionne. Tout le monde a envie de bosser avec eux, tout le monde a

envie de leur apporter ce qu'ils demandent, tout le monde a envie d'aller vers eux pour leur demander quelque chose, et la mayonnaise prend sans problèmes. Et si vous avez quelqu'un, et j'en ai quelques uns dans mon équipe qui fonctionnent bien comme ça, j'ai aussi eu des expériences ici au départ où j'ai dû me séparer de quelques personnes, mes n-1, qui avaient l'intelligence sociale zéro, voire même négative, c'est-à-dire qui étaient très négatifs. C'est la catastrophe tout de suite dans une organisation, on ne peut pas supporter ça. Ça ne fonctionne pas. Et donc mon *job*, mon rôle, c'est de vérifier qu'effectivement, le relationnel avec les gens, c'est de mettre de l'huile dans les rouages, mais mieux je choisis les gens, moins j'ai d'huile à mettre dans les rouages, moins j'ai besoin moi-même de m'impliquer. Et de temps en temps voilà. Et je le vois bien, c'est-à-dire, quand je commence à devoir m'impliquer trop dans les relations entre mes collaborateurs, pas dans la relation eux avec moi et moi avec eux, mais entre eux, et que je dois faire un peu le pompier : Va le voir pour lui dire que…Je pense que... Et puis après l'autre, je lui dis... Bon, ça m'arrive. On joue à la maman. Si je dois le faire trop, c'est que j'ai des gens qui manquent d'intelligence sociale, c'est que j'ai des gens qui ne savent pas travailler ensemble. Il ne faut pas des gens qui soient non plus, c'est un peu paradoxal ce que je vais dire, il ne faut pas mal l'interpréter, il ne faut pas des gens qui soient trop exigeants avec les autres. Il faut une certaine exigence, mais il ne faut pas avoir une exigence absolue qui frise l'intolérance. Moi je pars du principe que de toutes façons les gens font des conneries, ils font des erreurs, mais s'ils ont la capacité à les avouer, à les corriger, c'est bon, ça marchera. Et je préfère quelqu'un qui fait des bêtises, pas trop souvent et pas tout le temps les mêmes, mais même s'il en fait un peu, mais qu'à chaque fois il remet sans cesse le métier sur l'ouvrage, l'ouvrage sur le métier, et qui a la volonté d'aller travailler avec les autres, plutôt que celui qui est tout le temps à prétendre penser qu'il est parfait, il y en a beaucoup, et qu'il fait les choses parfaitement, et que si ça foire de toutes façons, c'est les autres. Et c'est tant pis pour eux parce qu'ils n'ont pas fait ci, ils n'ont pas fait ça. Et qui aiment bien dire : Ah oui, si tu avais fait ça aussi ! Ça nous avance à quoi, ça ? Je veux bien qu'ils le disent, mais il y a façon et façon de le dire. L'intelligence sociale, c'est celui qui est exigeant avec lui-même, mais qui sait aussi prendre en compte le fait que ses interlocuteurs peuvent ne pas avoir le même rendement et n'arrivent pas à avoir peut-être tout à fait la même exigence. Il faut qu'ils soient un petit peu tolérants et du coup, il sort du lot celui-là. Comme tout le monde n'est pas comme ça, quand vous en avez un comme ça, il sort tout de suite du lot, il est au-dessus de la mêlée, et c'est les gens qui se détachent et qui vont faire carrière. Beaucoup plus que les tueurs qui veulent comme des bulldozers détruire tout sur leur passage, écraser et donner l'impression qu'il n'y a qu'eux qui ont raison.

NS : Cela va avec l'esprit d'équipe ?

MI : Oui. Enfin l'esprit d'équipe, c'est effectivement aller au delà de ce qui est sa simple fonction, en se disant : Avant ma fonction, je suis membre d'une organisation et l'objectif, ce n'est pas seulement que ma fonction soit bien remplie, c'est que l'organisation à laquelle j'appartiens soit efficace. Et j'ai mon rôle, et mon rôle c'est, mon rôle n'est sans doute pas seulement de bien remplir ma fonction. J'ai mon rôle dans ma fonction mais j'ai aussi un rôle un peu plus large au-delà de mon petit *business* dont j'ai la responsabilité pour faire en sorte que l'organisation composée d'autres *business*, d'autres entités pour qu'elle fonctionne aussi. J'ai l'esprit d'équipe si je fais ça. Alors il ne faut pas des histoires de : je mets l'intérêt collectif au-dessus de mon intérêt individuel, ça c'est des belles paroles. On travaille dans des centres de profits. Il faut bien avoir conscience que tout le monde a beaucoup de pression, parce qu'on est en charge de centres de profits et que donc, on doit délivrer des résultats pour ces centres de profits. Donc je ne suis pas tout le temps en train de me demander si mon collègue qui est à la direction spécialité, je ne peux pas l'aider un peu en faisant ça, ce n'est pas ça. Mais par contre, il ne faut pas que je regarde juste, le nez dans le guidon, mon activité, c'est tout et puis le reste je m'en fous, si ça ne marche pas, ce n'est pas mon problème. Il faut que je pense quand même que mon comportement, est, c'est souvent simplement une question de comportement, que mon comportement a une influence sur le fonctionnement de l'organisation. Et pas seulement ma prestation intellectuelle ou, intellectuelle c'est un peu prétentieux, ma prestation technique, parler ça ne suffit pas. Et si j'essaie d'apporter un côté intelligence sociale, je donne beaucoup plus d'ampleur à mon action. Je dis mon dans le sens très général, pour chacun d'entre nous dans l'entreprise, pas moi.

NS : Est-ce que vous pourriez me citer trois valeurs qui sont pour vous essentielles au travail?

MI : Il y a l'honnêteté, parce que ça va avec ce que j'ai dit tout à l'heure sur la transparence. J'aurais pu dire : Je cherche des gens honnêtes, mais c'est un peu, c'est moins une valeur. Transparence, c'est un comportement, c'est du comportemental, je cherche quelqu'un qui me dit ce qu'il fait, ce qu'il ne fait pas. Donc l'honnêteté, une forme d'honnêteté intellectuelle, peut-être on peut dire ça, parce que je veux dire finalement l'honnêteté, la probité, l'honnêteté dans le sens le plus classique du terme évidemment. Je pense qu'on part du principe que les gens qui travaillent ici sont honnêtes. Ils ne sont pas en train de faire des malversations. C'est plus l'honnêteté intellectuelle, c'est-à-dire aussi la capacité d'être transparent, d'admettre les erreurs. Ça c'est l'honnêteté. Après la deuxième valeur : c'est le travail. Je le répète un peu

mais sous une autre forme, je l'ai dit sur l'engagement parce que moi j'ai été quand même élevé comme ça et j'apprécie les gens qui bossent. Je n'aime pas les touristes, même s'ils sont très brillants. Et j'accepte beaucoup plus de quelqu'un qu'il vienne me dire : Je ne sais pas, je ne sais pas comment faire, je ne crois pas que je vais être capable de faire ça, mais quelqu'un qui bosse, il essaie. Ce n'est pas que faire des heures au travail, mais je vois qu'il est vraiment impliqué dans ce qu'il fait et qu'il essaie d'aller plus loin. Ça, pour moi, c'est des valeurs, ça c'est des gens qui sont très importants pour l'entreprise et c'est des valeurs que je recherche. L'honnêteté, le travail, et je ne sais pas, aidez-moi, qu'est-ce qu'il peut y avoir encore comme valeurs, je ne me suis jamais posé la question sous cette forme-là. Ah si ! J'aime quand même, mais c'est des questions de qualités humaines, moi j'apprécie beaucoup l'humilité. Je déteste les gens qui la ramènent en permanence ou qui sont toujours en train de se hausser du col. J'aime bien les gens qui vont leur carrière parce qu'ils sont compétents techniquement et socialement par rapport à l'intelligence sociale. Et pas parce qu'ils ont une capacité à défoncer les portes ou grimper jusqu'au dernier étage en écrasant tout le monde. Ça, je déteste ça. C'est un handicap parfois. J'aime bien les gens qui sont assez modestes, assez humbles, et dans lesquels on reconnaît tout de suite la compétence et on s'aperçoit tout de suite qu'ils sont bons, ces gens-là. Il pourrait y avoir un minimum quand même, un tout petit peu plus que du savoir-faire quand même. Il ne faut pas être humble au point de ne jamais se mettre en avant du tout et de ne pas savoir du tout vendre le travail qu'on fait. Mais je n'aime pas les gens qui ont beaucoup de faire-savoir et pas beaucoup de savoir-faire. Ça je n'apprécie pas. Et on en rencontre beaucoup dans les entreprises. Des gens qui font beaucoup de vent, qui sont très bons communicateurs, qui sont tout le temps en train de se vendre, tout le temps en représentation, très forts dans ce domaine- là, ils font très souvent illusion.

NS : Et concernant la Total Attitude ? Qu'est-ce que vous en pensez ?

MI : Qu'est-ce que je pense de la Total Attitude? Je pense que c'est quand même très novateur. Ce n'est pas facile toujours, mais c'est très novateur, c'est très significatif d'un état d'esprit du patron de Total. On est dans une boîte d'ingénieurs, on est dans une boîte de très haute technologie pour certains domaines d'activités, domaines royaux de l'exploration de production, et donc on a toujours été régis par des principes d'ingénieurs, et ce qu'on a reconnu, les valeurs qu'on connaissait, c'était ces valeurs d'ingénieurs. Et là, on a quelqu'un qui, au travers de ces quatre valeurs, a voulu mettre en avant du comportemental avant tout. Et dit : Finalement les gars, ce n'est pas parce qu'on a la meilleure technologie qu'on sera les meilleurs, ce n'est pas parce qu'on a les meilleurs ingénieurs, ce n'est pas parce qu'on est les

plus intelligents, ce n'est pas parce qu'on a la plus forte proportion de polytechniciens du CAC 40 qu'on sera les meilleurs. On sera les meilleurs si on applique les valeurs comportementales fortes qui nous obligent à travailler avec les autres, c'est-à-dire la transversalité, c'est-à-dire écouter, écouter ce que l'autre veut, ce que l'autre dit et pas tout le temps essayer de passer son truc. Et ces valeurs, ce qui est frappant, c'est que c'est de l'attitude, c'est du comportement et ça c'était nouveau. Et quand vous regardez les séminaires que fait aujourd'hui Christophe de Margerie, ça change beaucoup de son prédécesseur qui pourtant a mené le groupe là où il est et ce n'est pas un virage à 180° du tout. Mais c'était quelqu'un qui était peut-être moins porté sur ces valeurs et Christophe de Margerie a voulu se dire : Comment est-ce que je peux aussi me différencier un peu ? Qu'est-ce que je pourrais apporter de plus peut-être, en plus de la force qu'on a déjà par cette boîte d'ingénieurs, par ces qualités et ces compétences techniques ? Qu'est-ce que je pourrais apporter de plus, parce que je vois qu'on est très bons ? Et en même temps il disait : Je vois que le monde change et que ces compétences exceptionnelles et ces technologies exceptionnelles dont dispose le groupe, je vois que dans le monde qui nous entoure, ça ne va pas nous suffire pour faire la différence par rapport à nos compétiteurs parce que cette technologie, ils vont arriver à l'avoir s'ils ne l'ont pas déjà, parfois ils sont un peu en avance. Moi c'est comme ça que je l'interprète à mon petit niveau, c'est de dire : Ce n'est pas suffisant, il faut que je trouve autre chose. Et finalement il a dû se dire : Je pense que là où on peut se différencier vis-à-vis de nos partenaires, nos clients, les pays producteurs etc., c'est par notre comportement. Parce qu'on va leur apporter la même chose que les autres, on va leur apporter la même technologie, les mêmes compétences, les mêmes milliards, par contre, on va essayer d'être différents dans la façon dont on les aborde, dans la façon dont on se comporte finalement avec eux et là ils vont apprécier. Parce que si tout d'un coup, au lieu de dire : Nous, notre modèle économique, notre *business* modèle, c'est comme ça et un puits pétrolier, un forage, un champ pétrolifère, voilà comment on l'organise. Non, on va aller voir des pays producteurs, on va leur dire : Qu'est-ce que vous attendez de nous ? Parce qu'on ne l'a jamais fait avant, on ne leur a jamais demandé : Qu'est-ce que vous attendez de nous ? On est toujours arrivés en leur disant : Voilà ce qu'on vous propose. Et là, il inverse le prisme et il dit : Dites-moi ce dont vous avez besoin, dites-moi ce qui est important pour vous. Pour moi, c'est important de créer des écoles, c'est basique, pour moi c'est important qu'on arrive à créer de l'emploi et qu'on arrive à former des gens et qu'on arrive à sortir de la pauvreté... Les pays producteurs, ce n'est pas toujours ce qu'ils veulent faire, ils utilisent très mal la rampe pétrolière comme tout le monde sait. Ou alors c'est de dire : On aimerait bien pouvoir construire une raffinerie mais on n'a pas la technologie. Pas de problème. Nous, ce qu'on veut, c'est chercher du pétrole chez vous et exploiter. Si vous voulez

une raffinerie, on construit une raffinerie chez vous, ça, on sait faire.

NS : C'est un échange.

MI : Voilà, c'est un échange, c'est se mettre dans une relation différente. Et c'est pour ça que moi, la Total Attitude, je ne peux être qu'à 100% pour, parce que ça fait partie des valeurs comportementales que sûrement je n'applique pas toujours très bien, mais en tout cas, qui sont importantes pour moi. Ça ne me choque pas du tout et je ne me dis pas : Oh, on est à côté de la plaque ! Non pas du tout, parce que je crois vraiment à ça. C'est ce que je vous ai dit avant dans le management, je crois vraiment que c'est le comportement qui est le plus important dans notre fonction, dans les fonctions de manager. Plus que la compétence, c'est le comportement. La preuve c'est que vous avez des managers, ce n'est pas mon cas mais vous avez des *top* managers qui passent d'une boîte à l'autre, d'un métier à un autre, qui sont complètement différents, qui sont quand même des *tops*. Et puis vous en avez d'autres qui n'y arrivent pas du tout. Qui pensent que parce qu'ils ont été super bons dans un domaine, parce qu'ils comprenaient très bien cette industrie techniquement, ils vont être capables de faire autre chose. Et puis à la fin, on s'aperçoit que ce n'est pas le cas. Ou vous avez des gens comme Bill Gates, qui n'est pas un génie de l'informatique, ce n'est pas lui le génie de l'informatique, Steve Jobs non plus, mais c'est des gens qui ont un comportement. Steve Jobs pour moi c'est encore plus que Bill Gates, c'est vraiment le summum du management, parce que ce type il a fondé Apple, quand il a été viré de chez Apple, Apple s'est écroulé, ils ont été le rechercher treize ou quinze ans plus tard et il en a refait ce qu'on sait aujourd'hui en sortant des produits qui, et c'est rare, qui révolutionnent les comportements, qui révolutionnent les façons de fonctionner alors qu'au début on n'y croyait pas et aujourd'hui vous êtes dans l'avion, n'importe où, il y a un nombre de gens qui ont un *iphone* et puis sur l'*ipad* personne n'y croit et puis tout le monde se rue dessus. Ils inventent des nouveaux trucs. Il a une aura, il a un comportement**.** Je ne rejette pas les patrons techniciens ultra-compétents, parce que celui qui allie les deux, il est génial. Mais c'est difficile. C'est généralement très difficile**.**

NS : Comment essayez-vous d'appliquer les comportements prônés par la Total Attitude dans votre travail au quotidien ? Vous a-t-on donné une ligne directrice ?

MI : Oui, on nous a donné des documents, parce que c'était un peu neuf, parce qu'ils voulaient implémenter ça dans le groupe. Aujourd'hui, moi non, c'est plus dans la vie de tous les jours. J'essaie, non je dois avouer que je n'ai pas de recette miracle pour ça, je ne fais pas des trucs

très particuliers peut-être.

NS : C'est quoi pour vous un comportement audacieux dans le cadre de votre travail ?

MI : C'est peut-être par exemple une valeur où moi j'ai un peu plus de problèmes personnellement. Je ne suis peut-être pas quelqu'un d'audacieux. Donc j'essaie d'y penser, j'essaie de me dire : Tiens, aller prendre le risque de faire ça ! J'aime bien calculer mes risques, j'ai peut-être un petit tempérament conservateur quand même. Je pense que moi dans mon management j'apporte une, si j'étais très prétentieux je dirai que j'apporte une grande sérénité à l'équipe. Mais je pense que j'ai une faiblesse sur le côté audacieux, sur le côté innovation. Ça j'en suis conscient, donc j'essaie d'écouter quand les gens m'apportent des trucs qui sortent un peu de l'ordinaire, que j'ai un peu tendance à rejeter par nature, d'essayer de me dire, je ne pense pas forcément à ce moment-là à l'audace et au comportement de la Total Attitude, mais petit à petit je sais que c'est une faiblesse chez moi donc j'ai tendance à me dire : Essaie de voir quand même si on ne peut pas essayer de le mettre en œuvre, si on ne peut pas le tester. Parce que je ne suis pas naturellement quelqu'un d'ultra-imaginatif, ultra-audacieux, ultra-innovant. Ce n'est pas mon comportement et d'ailleurs ce n'est pas une qualité ou une valeur ou un comportement que j'ai cité en référence pour les gens. C'est vrai que dans mon échelle de valeurs, je ne recherche pas forcément des gens très audacieux. C'est peut-être une erreur, c'est parce que ça ne correspond pas tout à fait à mon mode de fonctionnement.

NS : C'est que, pour que les gens fonctionnent bien ensemble, il faut aussi qu'il y ait des points communs.

MI : Voilà. J'aurai du mal à avoir quelqu'un qui n'arrête pas de vouloir apporter des innovations tout le temps. J'aime bien aussi travailler dans la durée, solidement. C'est peut-être pour ça aussi que je me plais assez en Allemagne. Pour revenir aux différences culturelles. Parce que, effectivement, les Allemands, c'est parfois paradoxal de dire ça, mais ce ne sont pas les rois de l'innovation dans les comportements. Ils ont souvent tendance à dire : Pourquoi est-ce qu'on changerait ? Ça marche comme ça depuis vingt ans ! Justement on pourrait essayer de faire autre chose, c'est justement parce que ça fait vingt ans qu'on fait ça qu'on pourrait peut-être essayer. Alors là, de temps en temps, c'est moi qui modifie un peu leur façon de fonctionner. Mais ici, c'est vrai que globalement ils ne vous perturbent pas trop avec les innovations. Ils n'arrivent pas tous les matins avec de nouvelles idées. Je m'y plais

bien parce que ça me manque presque, ici, que quelqu'un vienne me dire des trucs simples. On a des *reporting*, des petits documents de *reporting*, si ce n'est pas moi qui dit qu'on va changer une page de *reporting,* il va rester cinq ans comme ça. Il n'y en a pas un qui va venir et qui va me dire : Tiens, j'ai eu une petite idée, tu ne crois pas, chef, qu'on pourrait modifier ça, parce qu'on verrait mieux du coup tel... Ça ne m'arrive jamais. Peut-être parce qu'ils savent que je m'y intéresse et que je fais moi-même les modifications, donc peut-être que je les bloque. Ils sont bien, ils ont leur *reporting* qui arrive tous les mois, toutes les semaines où, pas de problèmes, ça leur délivre des informations. Ils ne se demandent pas si ça pourrait être fait différemment. Alors que moi, j'ai un peu tendance là-dessus sur le *reporting* à regarder et à me dire : J'en ai marre de voir ce tableau tout le temps, finalement je ne le lis plus, est-ce que je ne devrais pas essayer de le faire différemment ?

NS : Et est-ce que vous pourriez caractériser en quelques mots la filiale et la maison-mère à Paris ? Et ensuite la relation entre la filiale et la maison-mère ?

MI : Très difficile. Caractériser le fonctionnement ici. C'est un fonctionnement assez conservateur, hiérarchique, un peu bureaucratique quand même mais qui, bien managé, peut être très efficace, mais conservateur parce que pas très innovant. Un peu bureaucratique, c'est un peu lourd. On aime bien le papier, on aime bien se border, avoir des gens qui vous couvrent. C'est un peu propre à l'Allemagne. C'est la culture de l'écrit, la culture du papier. La chose a de la valeur quand elle est écrite. Elle reste parce qu'elle est écrite. Ce qui est verbal n'a pas de valeur ici. Mais tout ça c'est un peu lourd. C'est un peu lourd comme fonctionnement, alors on s'attache quand même à le simplifier, à le modifier, à essayer d'avoir des rapports plus simples entre les gens. Total, c'est une boîte qui est très centralisée. Et qui ne donne pas beaucoup de délégations, de latitude de mouvements à ses filiales. C'est très tenu.

NS : Pour quelle raison ?

MI : Ça a toujours été comme ça. C'est une entreprise centralisée. Je ne peux pas vous dire pourquoi. Et deuxième point, c'est une entreprise à mon goût par moment un peu trop consensuelle. Un peu consensus mou. On n'aime pas trop les affrontements, on n'aime pas trop dire ce qui ne va pas. Se disputer dans une réunion. J'étais chez Elf avant, il y avait une différence. Il y avait plus de virilité chez Elf, ce n'est pas le bon mot mais vous comprenez ce que ça veut dire parfois dans les rapports entre les gens. Ce qui ne voulait pas dire qu'on ne s'entendait pas bien. Mais c'était parfois un peu plus conflictuel. Le moment de la fusion, c'est

le point qui a été un peu difficile. La fusion s'est globalement quand même très bien passée. On reconnaît à ça les ex-Elf ou les ex-Total. Les ex-Elf peuvent être un peu plus revendicatifs dans le sens, voilà, ils n'hésitent pas à dire ce qui ne va pas. Et puis les ex-Total, ils n'aiment pas trop ça, ils le disent, on peut en parler mais bon. On essaie tout de suite de trouver le plus petit dénominateur commun.

NS : Comment ça s'est passé la fusion des cultures d'entreprises ?

MI : C'est la culture de Total qui a gagné. Non mais ça s'est bien passé parce que l'entreprise qui a racheté les autres c'était à mon avis celle qui avait la culture du consensus la plus forte. Donc de facto, c'est comme ça que je l'analyse, ça a marché. Je pense que ça aurait été une boucherie si c'était Elf qui avait repris Total. Parce que je pense qu'on aurait cherché à expliquer aux gens de Total tout ce qu'on faisait de mieux. Les gens de Total ont fait ça de manière, ils étaient aussi très convaincus que ce qu'ils faisaient était mieux, mais ils ont eu l'intelligence de reprendre un certain nombre de choses et puis de rester accrochés à certaines de leurs valeurs en disant : Ça, ça ne se discute pas, on ne va pas en faire des conflits, ça ne se discute pas, c'est comme ça. Donc ça fait partie de nos modes de fonctionnement, ce *business*, il est organisé comme ça, il ne changera pas, c'est tout. Mais ils ont fait ça de manière *soft*, ils ont sorti quelques managers d'Elf un peu virulents au départ, puis après l'organisation s'est mise en route et puis ça allait. Je crois que c'est parce que c'était la culture de Total que ça a bien marché. S'ils n'avaient pas eu cette culture-là, ça aurait été beaucoup moins agréable pour tout le monde.

NS : Et si vous deviez changer quelque chose, dans la filiale et dans le groupe, qu'est-ce que vous changeriez ?

MI : Dans le groupe, j'essaierais d'introduire un peu plus cette culture de l'affrontement, c'est beaucoup trop fort comme terme. Une culture parfois de l'échange un peu plus musclé sur certains sujets. Parce que je pense que de la confrontation peut naître quand même une amélioration de nos performances. Si on n'hésite pas à dire : Attends, ce qu'on est train de faire c'est nul, ce n'est vraiment pas bon, on ne peut pas faire un truc comme ça. Et ça, on a du mal à le dire chez Total. Alors on va essayer de louvoyer politiquement, on va dire : On va leur dire qu'on le fait et puis on ne le fait pas, ce qui arrive de temps en temps. Parce qu'on ne veut pas dire. Donc si on s'affronte aujourd'hui c'est : Il est contre, il va bloquer. Non, pas toujours. Moi je dis de temps en temps : Écoutez-moi, je ne suis pas d'accord ! Moi aussi j'ai

été gagné par cette culture maintenant, donc je ne suis peut-être plus aussi direct que je l'étais avant. Mais de temps en temps j'ai tendance à dire : Moi je trouve que ça ne sert à rien, c'est nul, maintenant si c'est la décision de l'entreprise, on va le faire et puis je vais l'appliquer avec tout l'acharnement que je dois à ma fonction. Mais bon, j'ai aussi le droit de penser que c'est con. Et ça on ne me l'enlèvera pas. Après il faut que j'ai l'intelligence – parce que j'ai une famille à faire vivre – de ne pas systématiquement m'opposer et de ne pas systématiquement dire ce qui me plaît pas, parce qu'il y a des choses qui ne me plaisent pas et qui sont de second ordre. Donc de temps en temps, il vaut mieux être un peu politique et puis dire *okay*. On va dire oui et puis ce n'est pas grave. Faut pas non plus être Don Quichotte et vouloir en permanence se battre contre tous les moulins à vent qui existent sur la Terre, sinon on n'en finit plus.

NS : En quoi Total est-elle une entreprise plus consensuelle que pouvait l'être Elf par exemple ?

MI : Alors là c'est une bonne question à laquelle je n'ai absolument pas la réponse, parce que sans doute je ne connais pas assez l'histoire de Total. Je pense que c'est l'histoire de ses managers. Le groupe Total était peut-être un peu plus petit. Non je ne sais pas, sincèrement faudrait demander à d'autres. Peut-être que d'autres n'ont pas cette perception. Les gens d'Elf, les ex-Elf ont beaucoup cette perception. Je ne suis pas sûr que les gens de Total le voient comme ça. C'est ça qui est assez frappant, c'est-à-dire que quand vous discutez avec des gens de Total, on leur dit : Non mais attends, ici c'est le consensus mou quoi ! Les Allemands cherchent toujours le plus simple, qui fait le moins de vagues. Mais entre-temps, moi, j'ai aussi appris à comprendre que c'était un peu le juste milieu qu'il fallait atteindre, comme toujours. C'est-à-dire qu'effectivement ce n'est pas forcément une bonne chose de se taper sur la gueule dans les réunions, de s'envoyer des noms d'oiseaux et de dire que ce que fait l'autre c'est nul. Finalement selon la façon dont l'autre est fait, il va peut-être tellement mal le prendre qu'on n'arrive pas du tout à travailler comme ça. Donc il vaut mieux essayer de le faire d'une manière beaucoup plus souple avec plus d'intelligence sociale. Donc moi j'ai appris beaucoup à le faire de manière plus politique et essayer de ne pas faire perdre la face, de ne pas déstabiliser complètement un interlocuteur. Mais sans perdre ma conviction, d'essayer petit à petit de le faire un peu bouger, de le faire un peu se déplacer, d'essayer de me mettre un peu à sa place. Concernant le groupe, je pense qu'il gagnerait peut-être à donner un peu plus d'autonomie à ses filiales. Moi j'aime bien la façon dont fonctionne ce groupe. Donc aujourd'hui, je suis assez heureux je dois dire, et un tout petit peu plus de courage managérial

d'une manière générale serait bienvenu.

NS : C'est-à-dire ?

MI : C'est-à-dire de ne pas tolérer certaines incompétences parce que la culture du consensus mou, c'est aussi accepter la médiocrité. Alors je n'aime pas du tout les boîtes américaines qui virent les gens en deux heures avec leur petit carton sur le trottoir. Ça, je trouve que c'est nul. Ne surtout pas arriver à ça. Mais nous, on est un peu à l'extrême. Pour se faire virer de chez Total, faut faire plus que piquer dans la caisse. Donc c'est un peu extrême comme image mais voilà c'est la France. On a du mal à se séparer parfois de certains collaborateurs et du coup on va les traîner alors qu'ils ne fonctionnent pas avec nous. Une fois qu'ils ont cinquante ans, vous ne pouvez plus les virer parce que ça, ce n'est pas éthique. Donc, quand on s'aperçoit – quand ils sont jeunes – que ça ne marche pas, on n'est pas contents, il faut peut-être se dire : Bon, allez, hop ! Alors ça, on arrive à le faire ici, on le fait dans les filiales, en France c'est plus difficile. En France ce n'est pas du tout la culture du groupe, la DRH a plutôt peur de faire des précédents comme ça, alors qu'ici on est en Allemagne, c'est une petite boîte. En France c'est toujours un peu difficile. Enfin je ne suis pas un sauvage et je ne pense pas qu'il y ait des centaines de gens à foutre dehors chez Total. Mais de temps en temps je suis un peu choqué. On rencontre tous des gens qui passent au travers des organisations, qui ne foutent rien, qui profitent du système où jamais on ne produit, qui emmerdent tout le monde, qui génèrent du boulot à tout le monde avec aucune plus-value et qui font le petit bonhomme de chemin. Et tout le monde le sait, mais ils sont toujours là. Et de temps en temps voilà, ça manque un peu de courage managérial de dire : T'es pas bon, il faut qu'on se sépare. Et je pense que l'entreprise est suffisamment riche. C'est-à-dire que les gens ici dont on se sépare, il n'y a pas personne qu'on vire comme ça, soit on leur paie des indemnités de déplacement, soit de toutes façons ils ont une indemnité très confortable qui fait qu'ils n'ont pas envie d'aller vers les Prud'hommes. Parce que si vous faites ça correctement à la limite, si ça fait un mois que l'entreprise ne veut plus de vous, vaut mieux qu'on vous le dise, vaut mieux que l'entreprise vous file un joli chèque et puis vous cherchez un boulot ailleurs.

NS : Par quel biais avez-vous l'habitude de donnez vos instructions à vos collaborateurs ?

MI : Très directement. Je veux dire en *face to face.* Évidemment, je suis gagné par la maladie des e-*mails* comme tout le monde. Donc il est évident que de temps en temps je réponde par un e-*mail* ou je vais donner, si je n'ai pas le temps, si je dois le dire à trois personnes, je ne

vais pas toutes les convoquer, donc je vais envoyer un e-*mail*. Mais pas sur des trucs stratégiques, des trucs importants. Moi je les vois, chacun de mes n-1, on a un jour fixe, ce qu'on appelle un jour fixe, toutes les deux semaines, et on passe en revue un certain nombre de problèmes. On a un petit protocole, ce que je n'aurais jamais fait en France, on a un petit protocole, des points qu'on traite, et à chaque fois ma secrétaire actualise le protocole et je le reprends en suivant et puis : Tiens, la dernière fois on avait dit que… Qu'est-ce que t'en penses ?

NS : Et les instructions que vous donnez, sont-elles toujours comprises et appliquées comme vous l'entendez et de la même façon par les collaborateurs français et allemands ? Ou là, il y a des différences dans la manière de comprendre les instructions ?

MI : D'une manière générale, c'est assez bien compris. La grosse différence c'est quand même, il y a une différence qui est une différence d'interprétation, c'est-à-dire que le Français il comprend l'esprit et l'Allemand il comprend la lettre. Et ça, ça peut faire une différence majeure à la fin dans la manière de mettre en œuvre les choses. Parce que l'Allemand, il va avoir une compréhension de ce que vous avez dit très exactement et qu'il va éventuellement vous demander de répéter ou demander de préciser. Et il va appliquer ce que lui a compris et pas plus. Et le Français, il va essayer d'interpréter ce que vous avez voulu dire par votre décision et ce qu'il y a derrière votre décision, et là encore ce n'est pas un jugement de valeur. Mais de temps en temps, ça me manque quand même, parce de temps en temps je me dis : Ils n'ont pas dû comprendre. Ou alors ils n'ont compris vraiment qu'au premier degré. Le Français va comprendre peut-être aussi le deuxième degré, l'Allemand va comprendre le premier degré, l'Allemand il faut lui expliquer les choses telles qu'on les veut. C'est basique, si vous voulez qu'ils soient efficaces, il faut lui dire les choses.

NS : Vous auriez un exemple concret ?

MI : Là, tout de suite, vous me prenez un peu de court mais non, je n'ai pas un exemple comme ça qui me vienne, mais maintenant que vous m'avez posé la question, c'est ça la différence. Globalement je n'ai pas de problèmes d'application, mais à la limite, si j'avais un problème d'application, j'ai un problème d'interprétation parfois. Donc encore une fois : premier ou deuxième degré. Complètement premier degré pour les Allemands et éventuellement deuxième degré et un peu plus loin pour les Français. Mais si j'ai un problème d'application, c'est plus avec les Français qu'avec les Allemands. C'est-à-dire qu'à partir du

moment où le Français il interprète un peu, le Français ne considère jamais une décision ou un truc que vous lui demandez comme une exigence absolue. Non, il considère que voilà : Mon chef il voudrait ça, bon on va essayer de le faire, il ne nous a pas dit exactement pour quand, donc on va attendre qu'il nous relance et puis peut-être qu'il oubliera, ça sera tant mieux et de toutes façons, ça, on ne peut pas le faire comme ça. L'Allemand il dit : Il m'a demandé ça, tiens il ne m'a pas demandé pour quand, faut que je retourne le voir, et puis après il va pratiquement revenir de lui-même pour venir vous dire : C'est fait, je voulais te donner un retour là-dessus. C'est très agréable, j'aime beaucoup ça. Il vient me voir, ça m'évite à avoir à noter le truc. Je sais qu'il va m'en parler, avec les Allemands. Avec les Français, j'ai un ou deux Français dans mon équipe, je sais qu'avec eux maintenant, il faut vraiment que je fasse des protocoles pour pouvoir les prendre un peu la main dans le pot de miel et leur dire : Je ne sais pas si tu as vu, mais ça fait déjà trois mois que c'est marqué sur notre protocole qu'on voit tous les quinze jours. Et : Tu sais on a tellement de trucs. Ils ont toujours des excuses foireuses. L'Allemand, il a toujours une réponse, ce n'est pas toujours la bonne, mais il a toujours une réponse, il s'en est occupé. S'il y a un truc qui est écrit, il ne vient pas nous voir. Moi je fais des protocoles, des jours fixes à chaque fois. Ils sont plus ou moins longs. Un Allemand-type plus, c'est le type de gars qui, quand il vient me voir, il a annoté tous les points et il va me répondre sur tous les points. Il a toujours une réponse. Et puis il y en a un autre parfois, il arrive, il n'a même pas le protocole, pour lui ça n'a pas une valeur extraordinaire. Alors que les Allemands, ils arrivent, ils ont des points en plus et généralement tous, quand on commence le jour fixe, ils me disent : On commence par le protocole ou bien par les points que j'ai en plus, par ce qui est un peu brûlant ? Non, je lui dis : On commence par tes points et puis on les rajoute et on fera le protocole après. Le Français, il va arriver – j'en ai eu plusieurs, mais il y en a un qui est très Allemand, il travaille depuis vingt ans en Allemagne et il est devenu assez Allemand, mais l'autre il arrive – , je vous dis il n'a pas le protocole. Et quand il l'a, de toutes façons, ce n'est pas annoté et ça ne le gêne pas d'avoir des points où il va me dire : Ah tiens, celui-là je l'ai oublié ! Je suis peut-être un peu trop tolérant parce qu'il est Français, parce que je suis Français, mais c'est énervant quand on travaille avec des Allemands qui eux sont très précis, vous donnent un retour, mais ça c'est typique.

NS : Et quelle est l'expérience interculturelle qui vous a le plus marqué dans votre carrière ?

MI : Pour être honnête, je n'ai pas eu d'expérience qui m'ait vraiment marqué, où la différence culturelle m'ait vraiment frappé à un point où je me suis dit : Mince, ça c'est dingue qu'ils réagissent comme ça, ou : Ah, c'est évidemment pour ça que le projet n'a pas marché ou que

non. Quand vous travaillez au quotidien, ici, j'en vois tous les jours des différences culturelles. Alors je ne suis pas tous les jours en train de les observer, donc elles me sautent plus ou moins aux yeux, mais dès que j'y réfléchis, je les vois et ça m'amuse de dire, de temps en temps quand je les vois sourire je dis quand on est en réunion : Logique qu'on réagisse comme ça ! Non je n'ai pas eu d'expérience très frappante, en tout cas elle ne me vient pas à l'esprit, je ne crois pas, où je me sois vraiment dit : Quelle différence ! C'est au fur et à mesure, ce que je vous ai dit sur les petits comportements.

NS : Vous avez travaillé plusieurs fois en Allemagne. Vous restez ici jusqu'en 2011?

MI : Probablement. En tout cas maintenant jusqu'en 2011, ça ferait cinq ans.

NS : Vous travaillez maintenant depuis longtemps en Allemagne, avez-vous l'impression d'avoir perdu à travers les interactions quotidiennes avec les Allemands, un peu de votre identité en tant que Français ?

MI : Ah non pas du tout ! Je me sens encore très Français et j'aime beaucoup travailler avec les Allemands, mais souvent ils m'énervent beaucoup, donc je me rends compte que je n'ai pas réussi à complètement changer et à complètement m'adapter. Mais je suis très conscient de ce qu'il faut faire pour s'adapter, mais je n'ai pas toujours envie de le faire non plus. C'est-à-dire qu'il y a un moment où une fois que vous avez compris comment ils fonctionnent, une fois que vous avez compris comment les manager, vous vous dites aussi que même si vous êtes chez eux, il faut en avoir un grand respect, c'est à vous de vous adapter, c'est à moi de m'adapter, mais il y a des trucs sur lesquels je ne transige pas. Quand ils viennent me voir pour résoudre des problèmes, je continue à leur demander ce qu'ils en pensent et même si je sais que ça les énerve ou que ça les met un peu en porte-à-faux, ce n'est pas grave. Parce que je considère, là-dessus je serai prétentieux, et je considère que c'est leur *job*, au niveau où ils sont payés, d'arriver avec des solutions. Je suis là pour les challenger, que je suis là pour les aider, mais je ne suis pas là pour écrire la page blanche à leur place. Et globalement ce qui ne change pas, c'est que leur force de proposition me manque. Ça c'est un truc, je resterai après toutes ces années en Allemagne marqué par ça, manque d'idées. Manque d'idées pour dire, alors je ne sais pas si c'est la hiérarchie, si c'est le blocage de la hiérarchie parce que les Allemands c'est des musiciens, ils ont eu des musiciens brillantissimes, ils ont des inventions technologiques géniales, donc on ne peut pas dire que ce ne sont pas des gens innovants. Mais moi je trouve qu'ils ne me challengent pas tellement, ils ne m'apportent pas des questions, ils

ne me disent pas : Tiens, chef, faudrait absolument qu'on fasse ça ! C'est très rare. C'est fou, c'est fatiguant tout ce qu'ils attendent de moi. Moi c'est un truc qui, ça restera de toutes façons, que je reste encore un an ou cinq ans, ça restera quelque chose de très fort. C'est pénible tout ce qu'ils demandent et après ils vous reprochent si vous n'apportez pas, si vous ne délivrez pas. En France à la limite, il y a beaucoup plus de gens qui, comme vous êtes un manager, qui veulent vous apportez plein d'idées. Et plein d'autres façons de faire. Tous, des tas d'idées, vous êtes plutôt en train de trier les idées et de limiter un peu les propositions qui vont dans tous les sens et dans n'importe quel sens parfois. Ici c'est un peu le désert des Tatars. Ici non, c'est rare qu'ils viennent en me disant : Chef, j'ai une super idée, si on faisait ça ? Là, depuis quatre ans. Et comme moi non plus je n'ai pas des super idées, c'est dangereux. Il n'y a pas un échange qui fait qu'on dit : Ah super, faut qu'on fasse ça ! Donc ça de temps en temps, ça me fait un peu peur parce que je me dis de temps en temps, je passe à côté de quelque chose peut-être, là, ils ne m'ont pas aidé à trouver. Je trouve des solutions à leurs problèmes, mais parfois ce n'est pas que des solutions à leurs problèmes, c'est des idées simplement de se dire : Tiens ça fait longtemps, si on faisait comme ça, si on changeait quelque chose dans notre fonctionnement, dans notre organisation. Si je ne décide pas de faire une, moi je n'aime pas tellement faire des grandes réunions, et si je ne décide pas de faire une grande réunion de force de vente, il n'y en pas un qui va venir me voir pour me dire : On ne pourrait pas faire une réunion de force de vente ? Tu ne penses pas que ça serait important maintenant, on a quand même des messages à communiquer ? Eux ils se disent : S'il ne fait pas de réunion de force de vente, c'est qu'il n'a rien à communiquer, c'est qu'il n'a pas de message particulier à faire passer, donc ce n'est pas la peine de faire une réunion. Ils ne se demandent pas si eux, ils en ont éventuellement, ils ne se demandent pas si eux, ça pourrait être intéressant de réunir leurs propres équipes commerciales avec moi, et qui pourraient me faire passer des messages et qui pourraient me dire : Tu sais, faudrait que tu leur dises ça, faudrait que tu leur montres que t'es le chef, ça serait important. Donc ça, ça me manque quand même.

NS : Comment définiriez-vous la compétence interculturelle ? Qu'est-ce que ça veut dire pour vous posséder une compétence interculturelle ?

MI : Capacité d'adaptation, oui c'est vraiment uniquement capacité d'adaptation dans un environnement qui n'est pas le nôtre, dans un environnement où les codes culturels sont assez différents et où finalement vous arrivez à survivre au fur et à mesure. Donc c'est ça. Vous arrivez à les comprendre, vous arrivez à comprendre les codes, à les décoder, à les interpréter et puis à trouver votre chemin. Pour moi, la capacité interculturelle, ce n'est pas s'adapter à

100 %. Ce n'est pas se fondre, c'est peut-être ça, mais ma vision ce n'est pas forcément ça, il ne faut pas qu'on aille perdre son identité. Je ne cherche pas à être Allemand, je ne cherche pas à fonctionner comme un Allemand, je chercher à prendre en compte la façon dont ils fonctionnent pour qu'on puisse travailler ensemble. Mais je ne cherche pas à être un Allemand. Je n'y arriverais pas de toute façon. Ce n'est pas la culture, je ne suis pas formé comme ça.

NS : Chez Total, vous vous sentez Français, Européen, citoyen du monde ?

MI : Je me sens quand même très Français, ça définitivement, mais plus seulement Français. Dire que je me sens Franco-Allemand, c'est peut-être un peu exagéré, mais quand même. Parce que quand on a vécu en dehors de la France, on a une vision très différente quand on revient en France, quand on discute avec les gens on s'aperçoit que, quand on n'est pas sorti de son pays, on est quand même très obtu. Et ça, ça me frappe toujours par rapport à des amis très compétents qui ont des bons *jobs*, qui ont fait de bonnes études mais qui n'ont pas eu la chance ou la volonté de travailler à l'étranger, ils voient les choses d'une manière très simple, très franco-française. Moi je n'ai que cette expérience à l'étranger, donc ce n'est pas beaucoup, mais j'ai des copains ici à Berlin, ils ont vécu en Corée, à Singapour, à Madrid ou en France et maintenant en Allemagne. Ils ont une vraie culture internationale, ils se sentent très Français mais ils ont une culture internationale.

NS : Oui alors justement, est-ce que vous croyez au manager européen ?

MI : Non, je ne crois pas qu'il y ait un manager européen. Les pays me semblent quand même, bien que je ne connaisse pas bien les autres, mais je les connais comme tout le monde, ce qu'on connaît un peu des autres cultures, c'est tellement différent. Le manager européen, il faudrait vraiment qu'il ait travaillé dans cinq pays d'Europe, qu'il ait eu des postes de direction dans cinq pays d'Europe. Alors il y en a sûrement, il y a des managers européens, des vrais managers européens, mais il n'y a que comme ça que vous pouvez l'être. Sinon, je crois qu'on est toujours le manager issu de sa propre culture, mais après, par contre, il faut avoir cette capacité à intégrer un peu le fait qu'on n'est pas le centre du monde et que la façon dont nous on fonctionne, elle peut être efficace mais elle n'est pas du tout la seule solution. Les Allemands sont tout aussi efficaces que les Italiens dans leur style et les Belges aussi. Donc moi, je ne crois pas au manager européen. Je crois beaucoup à l'utilité d'aller travailler à l'étranger. Ça me paraît primordial pour le futur, parce qu'on est quand même dans un monde

totalement globalisé, interconnecté. Et même moi en ayant ma petite expérience allemande. Petite, dans le sens uniquement allemande, même si c'est le premier partenaire économique de la France, je n'ai pas du tout la prétention d'être ce qu'on peut appeler un manager international. Il faudrait que j'aille en Asie ou aux États-Unis pour pouvoir le prétendre.

NS : Et concernant les nouveaux cadres...

MI : Alors ça, on tombe sur d'autres problèmes du fait que maintenant les femmes travaillent à 90%. Et donc je pense que ça sera de plus en plus difficile au contraire d'avoir des managers internationaux à cause de ça. Parce que c'est très difficile de gérer deux carrières en même temps et qui plus est, deux carrières à l'étranger. Donc ça va devenir un très gros handicap. Parce qu'on a des gens, nous, on recrute des gens qui aujourd'hui nous disent : Je ne peux pas partir parce que ma femme, mon mari, mais souvent ma femme, elle a un très bon *job* dans telle boîte à Paris et moi je ne pars pas à l'étranger. Donc ce n'est pas si simple et la voie n'est pas, il ne faut pas se dire tout sera international demain et point de salut, non, on va être obligé de conserver des managers franco-français, mais il faudra trouver des moyens de les confronter à des environnements internationaux. Par des missions, je ne sais pas, mais ça ne sera pas forcément plus facile.

NS : Et qu'est-ce que vous pensez d'une uniformisation des méthodes de management ?

MI : Impossible. Et puis ça n'a pas de sens. Il n'y a pas une méthode de management. Tous les livres de management, c'est bien, mais c'est des grands principes, c'est des principes de comportements et finalement, il y a quelques trucs basiques dans le management qui sont valables sans doute partout dans le monde et puis après il y a quand même un aspect local qui est essentiel. Vous ne pouvez pas du tout vous comporter d'un point de vue managérial avec les Allemands comme avec des Chinois, des Africains ou des Argentins. Enfin je le pense, ça c'est plus des discussions avec des gens qui eux ont connu ces autres cultures. Et puis moi je le vois bien, je n'essaie pas d'imposer un style de management français ici et je n'essaie pas non plus d'être un manager allemand. C'est très différent. Et je pense qu'ils voient très bien la différence, mes collaborateurs. Et eux, ils essaient aussi de s'adapter à mon comportement, chacun essaie. Et si ça marche, c'est sans doute parce que chacun fait un effort. Donc non, il n'y a pas un mode de management, c'est impossible. Ça, ça me paraît sûr.

NS : D'après vous, de quel type de formation l'entreprise aurait-elle besoin à ce niveau, s'il y a

des manques ?

MI : Il n'y a pas suffisamment de formations interculturelles. Même dans une boîte comme Total. Moi, on ne m'a jamais proposé une formation aux différences interculturelles et je pense que ça, ça devrait être un truc systématique. Quand vous envoyez quelqu'un à l'étranger ou dans une mission, alors si vous l'envoyez en expatriation pour plusieurs années, il faut une formation un peu lourde, peut-être une semaine et puis on lui apprend la culture, on lui apprend la littérature, un peu de tout et les comportements, bien sûr. Et puis si on envoie des gens en mission plus régulièrement dans un pays, faut peut-être avoir une formation légère quand même pour leur dire comment le Chinois fonctionne et le Chinois ce n'est pas le Vietnamien et ce n'est pas non plus le Malaisien. Et ça, ça manque encore.

Entretien 24

Total, Berlin, juin 2010

Nationalität : französisch
Funktion : Leiter Marketing Shop/Food/Services
Alter : 40 Jahre alt
Eintrittsjahr bei der Total Deutschland GmbH : 2009

NS : Où êtes-vous né et où avez-vous passé votre enfance ?

MI : J'ai 40 ans, je suis né à Grenoble, dans l'Isère, mon père travaillait dans l'industrie, ce qui fait que j'ai déménagé tous les deux, trois ans. Grenoble même je ne connais pas. J'ai toujours déménagé sur la France en fait, on est passés d'une région à l'autre sans arrêt, donc j'ai un point d'ancrage sur Grenoble où j'ai de la famille, sans y avoir vécu, et puis sur le sud de la France où j'ai l'autre partie de la famille. Sinon j'ai fait une scolarité en France jusqu'au bac et ensuite je suis parti faire une formation à l'école de commerce qui était répartie en France et répartie en Angleterre. Donc j'ai vécu en Angleterre de 88 à 91, et après 91, 93 j'ai fini mes études en France à l'école de commerce de Reims. J'ai fini mon parcours en 93, après je suis parti, et fin 93 à début 95 j'étais à Berlin déjà en – ce qu'on appelle un – CSNE, donc actuel VIE. Je travaillais pour un cabinet d'ingénierie français sur Berlin. Après, j'ai travaillé de 95 à 99 en Autriche pour la société Elf, et en 99 il y a eu la reprise, la fusion – on emploie les termes qu'on veut – avec Total. La reprise des actifs d'Elf par Total, et après j'ai travaillé de 99 à 2002 pour le groupe à Paris. Donc j'étais avec pas mal d'étrangers d'ailleurs dans les bureaux. Ensuite, de 2002 à 2005, j'ai travaillé en République Tchèque pour le groupe à Prague, où j'ai essayé d'apprendre le tchèque, c'est très compliqué. Et ensuite, de 2005 à 2009, j'ai travaillé dans le sud de la France et là, depuis Septembre 2009, je suis à Berlin.

NS : Vous avez beaucoup voyagé.

MI : J'ai une fonction généraliste-commerce et mes différentes fonctions c'était chef de

produits, c'était chef de service de vente – enfin responsable commercial –, ça a été responsable directeur régional dans différentes branches de la boîte, un coup pour les lubrifiants, un coup pour le réseau. Et donc aujourd'hui je suis le responsable marketing réseau Allemagne. Responsable marketing et réseau Allemagne, ça veut dire quoi ? Ça veut dire qu'il y a une équipe, on va dire d'à peu près 25 personnes, grande majorité d'Allemands. Et on s'occupe de tous les services et de toutes les prestations qu'on peut trouver dans nos stations-service de notre réseau en Allemagne. Donc on a à peu près 1100 stations dans ce pays, 1100 sur 14000 stations qu'on peut trouver en Allemagne de différentes marques. J'ai appris l'anglais et l'allemand.

NS : Vous avez 25 collaborateurs, 25 personnes qui sont sous vos ordres.

MI : Oui

NS : Et combien avez-vous de chefs ?

MI : Alors j'ai combien de chefs de service, on a six chefs de service. Ils sont tous à Berlin. C'est quoi les services ? Vous voulez les noter peut-être, c'est intéressant. Ce sont différentes activités. Il y a le *food*, il va y avoir le s*hop*. Ce sont différents services qui sont regroupés dans des entités. Parfois il y a deux personnes dans l'entité, parfois il y en a six.

NS : Êtes-vous en contact avec la maison-mère ?

MI : Alors avec Paris, il y a beaucoup de contacts. Mais ils ne sont pas sous mon autorité, donc ce sont des services transverses. Ce sont des équipes qui apportent du support pour le *marketing* et qui sont chargées d'apporter du support pour l'Allemagne mais aussi pour la France, pour le Benelux, etc. Donc là, il y a beaucoup de contacts, il n'y a pas une semaine qui passe sans avoir des échanges avec Paris.

NS : C'est donc une organisation matricielle.

MI : Tout à fait, c'est une organisation par ligne métier et par ligne géographique, tout à fait. C'est du pur matriciel, avec les avantages et parfois les obligations que ça peut

représenter. Nous on rapporte, au niveau résultat, une ligne métier et puis après, au niveau géographique, il peut y avoir différents intérêts. Là, ici sur Berlin, on est sur une ligne géographique, on est rattachés à l'Europe, après il y a des lignes métiers qui peuvent venir perturber, excusez-moi je vous ai dit une bêtise. On est rattachés à une ligne géographique. On est rattachés à l'Europe et après il y a la ligne métier qui peut venir nous embêter en disant, un cas très concret : Vous ne vendez pas des lubrifiants correctement dans vos stations. Mais pour moi, avant tout, ce n'est pas aux lubrifiants que je rapporte, c'est à la structure Europe. Mais bon, on travaille en bonne intelligence, il n'y a pas de soucis.

NS : C'est quoi le plus important pour vous dans votre travail ?

MI : Le plus important pour moi dans mon travail ? Le plaisir que j'y trouve, dans le parcours que j'ai fait. Premièrement, le groupe a une telle taille, qu'on peut faire différents métiers tout en restant dans cette société. J'ai travaillé un moment pour un service, par exemple les lubrifiants, maintenant pour les stations-service, et demain je pourrai peut-être travailler pour le gaz ou les bitumes, donc ce sont des métiers différents, une fois pour le *B to B* ou le *B to C*, donc ce ne sont pas les mêmes approches. C'est quelque chose que j'aime bien, dans un groupe qui a les moyens de se développer, c'est assez intéressant, on voit qu'il y a quelque chose derrière qui pousse pour travailler, c'est plutôt très bien ; et puis le deuxième aspect que j'aime beaucoup, c'est la dimension internationale, parce que j'ai fait des études où je voulais être au contact d'étrangers, je voulais avoir la chance de travailler sur d'autres périmètres, et pour l'instant, vous l'avez vu quand j'ai décrit rapidement ce que j'ai fait, je suis plutôt content parce que j'ai déjà pu voir pas mal de choses, même si ça restait sur l'Europe, c'est déjà intéressant. La diversité dans le groupe, avec les moyens qu'on nous donne, et puis à coté de ça, la dimension internationale qui me plaît beaucoup.

NS : Pourquoi seulement l'Europe et non la Chine par exemple ?

MI : L'Europe, c'est tout simplement pour des raisons personnelles, pour tenir compte du travail de mon épouse. Parce que le gros problème que vous aurez dans cette situation, enfin que moi je peux observer autour de moi, et aussi avec les copains qui sont dans la même situation, c'est que, quand vous êtes deux à travailler, il y en a un qui doit un peu se sacrifier pour l'autre, et si on veut éviter ça, pour moi la solution, on ne doit pas partir trop loin, on doit rester attacher à la base. Et aujourd'hui, je suis pas là pour faire du blabla, il y a

beaucoup de choses très positives dans cette société, chez Total. L'un des points qui n'est pas complètement maîtrisé, c'est la possibilité professionnelle pour le conjoint ou la conjointe. Franchement, il y a besoin de faire quelque chose à ce niveau-là, parce que : soit vous avez une épouse qui ne travaille pas, qui s'occupe des enfants. Certes, s'occuper des enfants c'est travailler, mais elle n'a pas de contrat professionnel et elle suit, c'est un schéma de fonctionnement ; soit vous avez une épouse qui travaille et qui est rattachée à une société, alors elle est obligée de se mettre en disponibilité, ou obligée de se faire licencier ou de se faire muter en même temps, ce qui n'est pas évident ; soit ça peut être la femme qui est mutée chez Total et le mari qui suit, et il y en a quelques uns.

NS : C'est quand même moins fréquent.

MI : Il y en a peu, mais il y en a. Et la troisième solution, c'est que le conjoint ou la conjointe travaille mais en *free lance*. Mais à chaque fois, ça veut dire : recréer un réseau de contacts ou alors garder le travail avec l'ancienne base, donc avoir des allers-retours. Moi, aujourd'hui, c'est ça que je fais. Ma femme, d'ailleurs qui n'est pas française, travaille à distance et se déplace de temps en temps pour coordonner les boulots, elle fait des allers-retours. On n'a pas d'enfant, là, mais voilà. Donc ça c'est un point important, peut-être à maîtriser un jour, c'est : comment gérer les contraintes professionnelles du conjoint pour éviter qu'il passe à la trappe en fait ? C'est le point où il y a beaucoup à faire, le reste est très bien abordé. On est très accompagné au niveau matériel, enfin je veux dire, tout est fait pour qu'on puisse changer de poste, se lever et travailler le lendemain sans difficulté. Il y a des accompagnements pour prendre des cours de langues, il y a tout ce qu'il faut. Mais en revanche, réintégrer professionnellement le conjoint, je n'ai pas l'impression qu'on ait encore fait assez.

NS : À quel âge avez-vous commencé à travailler ?

MI : Je suis né en 1969, j'ai 40 ans, je vais avoir 41, j'ai commencé à l'âge de 23 ans, 24.

NS : Et vous pensez prendre votre retraite à quel âge ?

MI : Si retraite il y a. Je ne suis pas pressé de m'arrêter, j'ai beaucoup de plaisir dans le

boulot. Franchement, je pense qu'il y a déjà une retraite possible, c'est la retraite légale, et puis après vous pouvez continuer à avoir un travail. On parlait tout à l'heure de poste de consultant, de conseil, enfin ça peut être ça aussi, ça peut être : accompagner des plus jeunes, donner un coup de main à des boîtes. J'ai l'impression d'avoir encore 25 ans à bosser avant de pouvoir envisager de sortir des bureaux. Chez Total, quand vous avez 60 ans, vous n'avez plus le droit d'avoir des responsabilités managériales en fait. Je crois qu'il faudrait que vous regardiez sur la charte du groupe, vous vérifierez, mais l'ancien numéro un de la boîte est parti parce qu'il avait passé les 60 ans. Et je crois qu'il faut voir comment c'est rédigé, mais il y a comme ça une clause : pas de responsabilités managériales après 60 ans. L'actuel directeur de la filiale allemande est arrivé en décembre, il a remplacé l'ancien directeur qui est parti parce qu'il avait 60 ans, et non pas parce qu'il voulait arrêter. Il était très content et il faisait du super boulot. Donc oui, s'arrêter à 60 ans pour faire d'autres choses derrière, rejoindre un *pool* de formation, ou d'encadrement ou de conseil, ça serait très intéressant. J'ai cru savoir que l'ancien directeur avait travaillé sur l'université Total. Je n'ai pas de détails, je ne sais pas ce qui a été développé exactement pour les cadres sup qui ont ce type de responsabilités, et qui tout d'un coup sont frappés par la date limite, enfin l'âge limite.

NS : À quoi ressemble l'une de vos journées-type ?

MI : C'est 8 h – 20 h. Avec une petite pause d'un quart d'heure ou un sandwich à midi. Dans la fonction que j'ai, comme dans mon équipe, il y a beaucoup de services, il y a beaucoup de différentes problématiques. C'est beaucoup de réunions : de réunions de travail, de réunions de coordination, des réunions de suivi. Et en fin de journée, un peu de temps pour moi pour pouvoir travailler sur des dossiers, on va dire, plus préparés. Donc ça c'est la journée-type, sachant que je m'impose minimum deux jours par mois sur le terrain. Ça c'est vraiment le minimum syndical si je puis dire. Et je pousse mes collaborateurs à sortir des bureaux absolument, pour garder le contact avec l'extérieur, ce que fait la concurrence, regarder nos clients, comment ils fonctionnent dans les stations. Sortir du siège en fait, ce qui est un véritable piège à réunions. Et il faut faire attention à ça.

NS : Oui, donc ce qui vous prend le plus de temps, ce sont vraiment les réunions. Sinon, combien de projets menez-vous en ce moment en parallèle ?

MI : Combien de projets on mène? Sur les six chefs de département. Il y a des projets majeurs, des projets qui vont impliquer une réorganisation extérieure ou des messages forts. Chaque service a deux projets majeurs, et pour donner un chiffre, il y a un service, c'est un seul projet mais qui a un impact-temps ; l'autre service, ça va être trois projets plus *lights*. Comptez six services, deux projets majeurs par service, et puis après une série de projets secondaires, ce qui fait pas mal de travail. À coté des deux majeurs, vous mettez trois secondaires, ça vous fait cinq projets par service, donc en tout ça en fait une trentaine. Au niveau organisation de travail, on a toutes les deux semaines ce qu'on appelle en allemand, un jour fixe. Ça dure entre deux et trois heures, avant c'était une heure et demie. Maintenant je les fais beaucoup plus longues parce qu'on est toujours en train de courir. Or, c'est pendant ces réunions-là qu'on peut vraiment se poser et dire : Qu'est-ce qui va, qu'est-ce qui ne va pas ? Et toutes les deux semaines, on a ces réunions-là qui nous permettent de faire un point d'avancement. Donc il y a un suivi, c'est l'un des points très forts des Allemands par rapport aux Français, c'est que, c'est beaucoup plus systématique et organisé. C'est-à-dire qu'un collaborateur allemand, vous lui dites : On se revoit tel jour, à telle heure pour faire un point sur tel sujet, normalement il n'y a pas de raisons que ça ne marche pas. Et il est à l'heure!

NS : Donc ce n'est pas un mythe.

MI : Ah non, ce n'est pas un mythe. J'ai réunion à 14 h, par exemple à 14 h 30, à 14 h 29, je suis à mon bureau et le collaborateur est juste à côté. À 14 h 30 hop, il fait un pas. Il est là. Oui c'est très calculé. Et quand vous demandez sur le plan culturel à un Allemand de se qualifier, de se décrire, je vous fais le pari, vous demandez à des copains ou des collaborateurs allemands : Comment est-ce que vous décrivez un Allemand ? Comment est-ce que vous vous décrivez ? Il va dire très rapidement : On est ponctuels. C'est incroyable. Donc on est précis, on est ponctuels, on est organisés.

NS : Quelles différences avez-vous pu constater entre vos collaborateurs français et vos collaborateurs allemands au travail ?

MI : Les Allemands sont très ponctuels et très orientés par le but qu'on leur a donné. Moi, j'aime beaucoup travailler ici, et il y a des choses, je m'en amuse en tant que Français au même titre qu'ils s'amusent de nos comportements français, d'accord. En parlant de nous, ils

vont dire qu'on est toujours bordéliques, pas organisés, qu'on est toujours en retard, qu'il y a 10 000 dossiers sur les tables, qu'eux ont une culture du classeur. Je vais vous montrer quelque chose, ça va vous amuser. Voilà, ça c'est mon bureau. Alors vous voyez, moi je travaille par pochette, j'ai une pochette et j'entasse les dossiers comme ça, et pour moi c'est très pratique parce qu'en fait, quand je fais une recherche, j'arrive à repiocher très vite, et j'avoue que ça fonctionne bien. Mon prédécesseur est allemand et en fait il n'aime que le vertical, vous voyez, et celui d'avant était français. Je vous assure, tout en étant organisé, là j'ai toute la pub, là j'ai le service du personnel – parce que j'ai beaucoup de personnel –, là j'ai tout ce qui est service client, là j'ai le *food*, là j'ai le *shop*, là j'ai la catégorie management, là j'ai le problème SAV dans les développements SAV, là j'ai les contrôles-réunion. Tout est bien ordonnancé. Un Allemand, c'est à la verticale, et ça, vous ne le verrez jamais à Paris, vous allez à Paris, vous ne le verrez jamais. Vous aurez des documents, ça dépasse, c'est coincé entre deux classeurs et ici, c'est incroyable ! Ça, c'est l'un des nombreux points forts de nos collègues allemands, c'est qu'ils sont très organisés contrairement aux Français qui ont un caractère un peu plus bordélique.

NS : Qu'est-ce qui vous plaît dans la manière de travailler des Français et des Allemands ? Et qu'est-ce qui vous déplaît ?

MI : Alors, ce qui me plaît chez les Allemands, c'est que normalement ils sont assez fiables quand on leur définit un objectif, si la feuille de route est claire. Ce qui ne me plaît pas chez les Allemands, c'est que si jamais on n'est pas assez précis ou si on dit une ânerie, ça va être la pagaille derrière. C'est-à-dire que si vous n'êtes pas assez précis, le collaborateur va être perdu, ne va pas prendre d'initiative forte. Vous dites un truc qui est faux, il ne va pas forcément vous reprendre et il va faire quelque chose qui est peut-être absurde parce que vous êtes le patron et vous avez dit ça. Par exemple, je lui dis : Demain j'ai un entretien avec telle personne dans mon bureau, s'il vous plaît, faites livrer un thermos de café. Si je dis ça, je vais avoir un thermos, mais si je lui dis : Faites livrer dix thermos ! Il va me livrer dix thermos. Bon j'exagère un petit peu mais c'est le risque que je peux avoir si je donne une mauvaise information. Chez le Français qui est un peu plus latin, ce que j'aime bien c'est justement, il y a une certaine capacité d'adaptation et une créativité qu'on n'a pas forcément envie d'avoir mais bon au moins elle est là. Et ce que j'aime moins c'est que, il faut le surveiller comme de l'huile sur le feu. Donc le plus, c'est la créativité, l'adaptation et le moins, c'est justement qu'il y a un énorme travail de contrôle, parce qu'ils auront tendance, peut-être à plus s'éparpiller ou à être moins rigoureux. Après, il y a des gens qui arrivent à

très bien avancer dans la pagaille. Moi j'ai travaillé quelque temps avec des gens qui avaient passé quelques années en Italie. Ils me racontaient : En Italie, vous faites une réunion de direction, c'est une structure industrielle, il y avait le patron et il y avait les représentants de dix usines. Et ils font une réunion qui devait commencer à 10 h, pour laisser le temps aux gens d'arriver un peu partout en Italie. Donc la salle est préparée avec les places, avec les documents, avec les boissons et à 9 h 45, la personne y va et puis il y a déjà du monde dans la salle, les gens qui étaient arrivés un peu plus tôt parce qu'ils arrivent de loin, et finalement ils avaient pris large. A 9 h 50, le téléphone sonne, quelqu'un dit : Moi, je ne peux pas venir, mais j'ai envoyé deux personnes pour me représenter. Donc ça pose un problème parce qu'il n'y a pas assez de places. Deux minutes après, un autre téléphone qui sonne, quelqu'un qui dit : Je ne viens pas, mais je récupère l'information après, ne vous inquiétez pas. Mais en attendant, la personne n'est pas là pour donner son avis sur l'organisation de certains sujets. Et ça continue comme ça, un autre qui rappelle en disant : J'ai envoyé le responsable de la compta, le responsable du *marketing* et un responsable de la log parce qu'on a des problèmes qui les concernent et moi je ne peux pas venir mais j'ai envoyé ces trois personnes. Donc le type qui avait coordonné ça, me dit : Mince, je ne vais pas avoir 45 personnes au lieu de dix et puis en plus, à 10 h 15, il n'y avait pas tout le monde. Il commence à s'installer et puis il y a des types qui entrent, qui ressortent, des gars au téléphone, une foire pas possible. Ça a démarré avec une demi-heure de retard. Ça a super bien fonctionné, le soir ils devaient finir à 17 h, je dis des heures, peu importe, mais ils devaient finir à 17 h, ils ont tenu les horaires, les délais, ils sont partis et ça avait été un foin pas possible toute la journée mais ils avaient tous échangé, il y avait des décisions qui avaient été prises, ils avaient acté et ça avait tourné. Vous ne verriez jamais ça en Allemagne. Vous ne verriez jamais ce genre de foire dans une réunion comme ça qui prend autant de personnes mais bon, ça peut fonctionner aussi. Ici c'est plutôt : il y a un ordre du jour et vous allez prendre la parole de 10 h à 10 h 30 et à 10 h 30 on va vous couper. On vous coupe la parole, on vous dit : Votre temps imparti est dépassé, au revoir. Et c'est normal, il n'y aura pas de vexation, c'est juste que ça tourne comme ça.

NS : Et vous, quel a été votre plus gros choc culturel en Allemagne quand vous êtes arrivé ?

MI : Avant je dirigeais une équipe dans le Sud-est de la France, et ce n'est pas du tout la même approche, ce sont des gens qui s'expriment de façon un peu plus libre, qui même lorsqu'ils n'ont rien à dire, disent quelque chose. J'aime bien cette région mais c'est un peu exubérant et oui parfois un peu engagé. Ça marchait bien aussi, mais il y avait des réunions,

c'était folklo, alors qu'ici c'est vraiment très carré, très cadencé donc des choses qui ne me paraissaient pas très importantes, ici le deviennent, enfin qui n'étaient pas très importantes dans le Sud le deviennent ici. Style : définir des objectifs très clairs en disant : Je veux telle chose exactement tel jour. Ça, vraiment pour moi c'est incontournable pour fonctionner ici. Alors qu'en France, on donne des objectifs et puis après, on ne l'a pas tout à fait atteint mais ça va quand même dans l'esprit, on a respecté le contrat moral, on va dire. Vous pourriez constater qu'il y a des gens, dans les bureaux à Berlin, qui accrochent au mur près de leur bureau leur entretien annuel où il y a les objectifs qui sont définis. Je ne sais pas si vous connaissez le principe, mais la loi française impose une année sur deux un entretien – mais nous on le fait tous les ans, et en Allemagne je ne sais pas quel est le cadre légal mais en attendant, tous les ans on fait deux entretiens : un en fin d'année et puis un en cours d'année pour évaluer –, cet entretien s'appelle le Mitarbeitergespräch. En France on dirait l'entretien annuel, entretien individuel annuel : EIA. C'est le terme utilisé d'ailleurs pour les RH au niveau national. En France il y en a un et ici il y en a deux : un plus un intermédiaire. Et qu'est-ce qu'on fait pendant cet entretien ? On évalue le comportement de la personne sur différents critères, on évalue des objectifs à atteindre. Puis après on évalue ceux de l'année d'avant. Puis après on parle du cadre d'évolution de la personne : Quels sont ses souhaits ? On parle de ce qu'on recommande et de quels sont les types de délais pour lesquels on pourrait envisager quelque chose. Et donc il y a un des entretiens... je vais vous montrer le document, sans vous le laisser parce que c'est personnel, il faut que je trouve le classeur. Et dans cet entretien, il y a cette partie-là : les buts de l'année dernière et quels pourcentages on a atteint, et ici les buts pour l'année à venir. Et bien il y a des collaborateurs allemands qui ont ça, punaisé au mur, alors que c'est d'ailleurs très privé, c'est confidentiel, c'est de la RH. C'est pour vous dire comment fonctionnent les collaborateurs ici. Vous leur donnez un but à atteindre et après ça déroule. Il faut recadrer des fois parce que... Je ne sais pas s'ils le voient tous les jours, fixé ou punaisé, mais en tout cas ça montre l'importance qu'ils accordent à la mission qu'on leur a confiée. Alors pour reprendre votre question, qu'est-ce qui m'a plu, qu'est-ce qui ne m'a pas plu, bon je vous ai dit. Mais dans les deux cas de figure les structures fonctionnent, les structures ont les mêmes développements, elles ont les mêmes dérapages. Il faudrait que vous alliez voir des boîtes allemandes. En France, demandez à des collaborateurs dans des boîtes comme Siemens ou Mercedes comment est-ce que, pour eux, ça fonctionne, parce qu'ils ont dû essayer d'appliquer un fonctionnement allemand à des Français et à mon avis je ne suis pas sûr que ça fonctionne toujours.

NS : Alors, alors qu'ici c'est Total qui essaie d'imposer sa culture d'entreprise en

Allemagne.

MI : Je ne sais pas s'il faut dire imposer, on impose les objectifs. On a les même buts en terme de sécurité, en terme d'objectifs pour les équipes, enfin au niveau RH, c'est-à-dire faire évoluer les personnes d'une certaine façon. On a les mêmes termes, les mêmes objectifs en termes financiers, obtenir les mêmes rentabilités, les mêmes gains. Après, la méthode ici... En France je n'avais pas de jour fixe toutes les deux semaines avec mon patron pour savoir où j'en étais. Mon patron me donnait un projet pour développer la gamme de produits des lubrifiants de telle gamme : voiture, moto, camion, peu importe, boîte de vitesses, moteur, enfin peu importe comment on faisait. Et puis on savait qu'on était en juin et il fallait boucler toutes les études préliminaires pour la fin de l'année pour lancer en production en juin prochain et puis voilà. Après on fait des points, mais ce n'est pas comme ici où c'est vraiment la cadence. Et quand je suis arrivé – j'ai pour habitude de fonctionner en posant des questions plutôt qu'en donnant des ordres – je préférais dire à mes équipes : Bon, à votre avis, qu'est-ce qui fonctionne le mieux ? C'est d'abord de régler tel problème ou ensuite de faire tel autre ou inversement ? Je préfère solliciter mes collaborateurs comme des expertises. Il y en a un qui est spécialisé sur la pub, l'autre est spécialisé plus sur le développement de la restauration dans les stations-service. L'autre va être spécialisé sur les études de marché, l'autre va être spécialisé sur l'agencement des meubles dans les stations. Je préfère poser des questions plutôt que de dire : je veux avoir ça, là, et on va faire comme ça et après comme ça. Je trouve que c'est plus intéressant d'avoir des échanges. Mais au début ça a vraiment désorienté mon équipe parce que mon prédécesseur donnait des ordres et puis voilà. Et là, ils se sont dit : Mais qu'est-ce qui se passe? C'est le patron et pourtant il ne dit pas ce qu'il faut faire, il ne dit pas comment mettre un pied devant l'autre.

NS : Et le patron précédent était allemand ou français ?

MI : C'était un Français mais qui avait un fonctionnement, qui culturellement avait des origines germaniques. Au bout de deux, trois ans qu'il était là, il était beaucoup plus directif. Et moi je suis arrivé il y a dix mois. Au début je posais beaucoup de questions et maintenant je pose des questions toujours pour enquiquiner mon collaborateur, pour le solliciter, et après, je ne le laisse pas partir de mon bureau sans avoir défini avec lui ce qu'il fallait faire. Parce que j'ai trop laissé au début des personnes sortir de mon bureau qui vraiment n'en

pouvaient plus. Elles se disaient : Mince, je ne sais pas ce que je dois faire avec ce qu'il m'a dit. Et ce n'était pas un problème de langue. Je parle allemand suffisamment pour être compris. J'ai bossé en Autriche pendant quelques années. C'est à peu près compréhensible quand je m'exprime. Et ce n'était pas un problème de vocabulaire ou de grammaire, c'était vraiment un problème de mentalité. C'est-à-dire que le fait que je ne dise pas : Écoute, on se revoit dans deux semaines et d'ici là tu as fait ça, tu as contacté tant de personnes et tu as posé tant de questions, les gens étaient perdus. Alors j'ai été obligé de m'adapter à la culture et j'ai été obligé d'expliquer beaucoup plus quelle était ma démarche aussi. Je n'ai pas la prétention de dire que mon fonctionnement est meilleur, en revanche je leur ai dit : Voilà pourquoi j'aimerais avoir telle ou telle chose. Mais c'est sûr que fondamentalement j'ai dû m'adapter. Sinon ce n'est pas possible, ça va dans le mur. J'ai habité en Angleterre pour mes études et c'est un autre fonctionnement encore et puis en République Tchèque, c'est encore autre chose. Et en Autriche qui n'est pas du tout comme l'Allemagne, ça a beau être une langue identique à quelques mots près, ce n'est pas du tout le même fonctionnement, l'Autriche est beaucoup plus latine que l'Allemagne. Ici c'est : objectif, on déroule, c'est organisé, c'est suivi, c'est très précis. Oui il y a aussi des choses qui ne fonctionnent pas, je vous rassure.

NS : Comme quoi ?

MI : C'est-à-dire que vous avez beau développer des projets, quand il y a des problèmes techniques qui viennent se greffer, quand il y a des problèmes de surcapacités, quand il y a des problèmes de délais, à un moment, la machine elle coince. Mais un autre point de différences fortes entre la France et l'Allemagne : le premier, il faut donner des objectifs et après ça déroule, la ponctualité. Je trouve qu'il y a beaucoup de collaborateurs qui envoient un mail et qui considèrent que le problème est réglé parce qu'ils l'ont écrit. Moi je reçois 50 mails par jour, je n'ai pas tout le temps une rigueur de lecture exceptionnelle. Il y a des mails que je mets de côté ou qui ne m'intéressent pas plus que ça, et que bon, j'ai une priorité de lecture on va dire. Là, j'étais parti cinq jours en déplacement en France, je reviens, j'ai 250 mails. J'en ai lu quelques-uns à distance, mais souvent quand ce sont des grands mails, des grosses tartines, vous commencez à les lire sur votre *pad* et après il faut télécharger. Donc on se concentre sur l'essentiel. Et il y a des mails que je n'aurai pas lu. Dans quelques jours je vais être en réunion avec quelqu'un qui va être une personne de mon équipe et je vais lui dire : On en est où sur tel truc ? Et il va me dire : Je vous l'ai écrit. Il y a deux choses : non seulement lui part du principe que s'il me l'a écrit, je l'ai lu et il n'y a

même pas besoin d'en parler, mais en plus si vous dites ça à un Français, il y a un risque de froisser la personne. Enfin je ne m'imagine pas à Paris dire à un patron : Attends, je t'ai envoyé un mail la semaine dernière, tu n'avais qu'à le lire. Et ici, si. Parce que dans leur logique, ils ont pris la peine d'écrire un résumé ou un compte rendu, ils ont pris la peine de l'envoyer, ils ont pris la peine de bosser pour communiquer l'info et donc si vous ne l'avez pas lu, c'est vous qui avez tort. C'est une logique qui parfois peut poser quelques…

NS : Comment réglez-vous le problème ?

MI : Moi j'y vais à la provoc en disant : Je ne l'ai pas lu, j'ai eu un problème technique. Le mail où au milieu de la deuxième page, même taille de caractères, il y a le truc qu'il ne fallait pas oublier. Là on en plaisante mais j'ai demandé à mes équipes, quand il y avait un point important, de le mettre sur le mail. Vous savez, un point d'exclamation. Et je leur ai dit : Je ne lis rien, sauf les mails où il y a plein de points d'exclamation. Alors ne m'envoyez pas tous les mails avec un point d'exclamation, je vous demande de mettre des priorités parce qu'il y a trop de choses à traiter, et si je peux me permettre de vous conseiller un point important, c'est quand vraiment l'information est vitale et bien vous faites comme il y a quelques années, vous prenez le téléphone ou vous venez me voir. Et moi, ce que je veux, c'est une chose, mais ce que je vous demande de faire, c'est surtout par rapport aux autres services. Nous, on travaille souvent avec la technique, on travaille souvent avec le *controlling*, on travaille souvent avec le commerce, on travaille souvent avec l'informatique et tous les supports de com. Et je leur ai dit : Mais arrêtez de croire que lorsque vous bombardez un mail à un gars de l'informatique, arrêtez de penser que c'est bon, que le problème est réglé. Non, il faut aller le voir, le harceler, il faut lui tomber dessus parce qu'il y a une dimension humaine, même si on est dans une organisation très structurée. La dimension humaine reste importante et arrêtez de penser que vous avez accompli votre boulot et que le type à qui vous avez refilé la patate chaude va faire le boulot. Et on a eu quelques dysfonctionnements il n'y a pas longtemps sur des projets transverses où il y a une intervention de différentes personnes. La raison pour ça, c'est qu'il y a des mails de trois pages ou quatre pages avec des annexes et des fichiers qu'il fallait ouvrir et vraiment je n'exagère pas**.** Vous avez le mail comme ça et puis dix pièces jointes avec une vue d'ensemble, et ce n'est pas étonnant que ça passe à la trappe. Donc c'est peut-être l'un des travers de cette façon de voir les choses. Est-ce que c'est un problème de détails ? C'est un problème, je pense, de considérer que j'ai bien fait mon boulot, l'autre va bien le faire aussi ou alors on va considérer que c'est plus mon problème. C'est un problème de

compartimenter le boulot en fait. Je crois qu'il y a beaucoup de travail comme ça, ici. Est-ce que c'est propre à l'Allemagne ou à la structure de Total en Allemagne, je ne sais pas. Mais le fait de compartimenter à outrance et dire : J'ai fait ma part du boulot, maintenant les autres se débrouillent ! Et après, vous envoyez un mail aujourd'hui le 28 juin en disant : J'ai besoin de ça pour le 31 juillet, et la personne revient vous voir le 30 juillet, la veille, en vous disant : On est en où de ce projet ? Si le mail n'a pas été bien réceptionné ou s'il y a eu un problème technique, ça peut arriver, ou si la personne était débordée, parce qu'on est quand même un effectif, on est bien optimisé on va dire, et bien voilà, ça n'avancera pas. Alors que si la personne était revenue le 15 juillet en disant : N'oublie pas, à la fin du mois ! J'ai besoin de ça, s'il te plaît ! Ça aurait peut-être relancé le problème ou le sujet. Donc d'un coté c'est très carré ici, et de l'autre, le fait de considérer que la personne à qui on a communiqué un document va forcément le lire, le travailler, on a beau dire, ça ne fonctionne pas toujours si bien.

NS : Quand vous êtes en réunion avec des collègues français et allemands, avez-vous pu constater des différences dans la manière de décider, de s'accorder ?

MI : Alors il y a plusieurs choses. C'est dans quel cas de figure ? Dans le cas de figure où on veut développer un service au niveau international et on veut avoir la même qualité de service, ou le cas de figure où on veut développer un plus et on ne sait pas lequel et on échange ? Parce que ce n'est pas tout à fait la même chose en fait. Parce que là, par exemple, en France, ils développent un concept, un nouveau produit, ils veulent l'étendre au niveau international. Le problème qu'on a nous, ici, par rapport à une boîte allemande ou une boîte même anglo-saxonne, c'est que chacun va l'adapter à sa sauce. Et c'est peut-être un problème via Total, c'est-à-dire que très concrètement, vous lancez un nouveau carburant et vous dites : Le carburant a plusieurs qualités. Une qualité, c'est que vous allez consommer moins, l'autre c'est que ça va mieux protéger votre moteur et l'autre c'est que ça va sentir moins mauvais. Mais il y a un pays qui va communiquer la chose suivante : Avec, vous consommerez moins. L'autre va communiquer : Avec, ça sent moins mauvais. Et l'autre va inventer une quatrième raison. Alors que vous prenez les boîtes anglo-saxonnes, je peux vous assurer qu'il n'y aucune latitude, aucune marge de manœuvre, ils développent un concept, ils vont retrouver exactement les mêmes modes de communication sur tous les pays.

NS : On peut parler de standardisation ici ?

MI : Oui, une standardisation beaucoup plus grande chez les concurrents anglo-saxons par exemple.

NS : Et pour quelle raison est-ce comme ça chez eux et pas chez Total par exemple ?

MI : Je pense que chez nous on n'est pas encore disciplinés, en fait. Chacun va développer en disant, à juste tire : Mon pays fonctionne différemment. Dans mon pays, si vous commencez à raconter qu'avec ce carburant vous allez consommer moins, le client s'en moque. Le client, ce qu'il veut, c'est mettre du carburant et après il a l'impression de rouler dans une formule 1. C'est avec ça que vous allez vendre. Donc encore une fois, je ne crois pas qu'il y ait un schéma unique lié au fonctionnement. Dans les boîtes anglo-saxonnes, il y a un avantage, c'est que vous déroulez le même message partout et il est clair pour tous les clients dans tous les pays. Pour les boîtes comme la nôtre, vous allez avoir peut-être une meilleure compréhension de chaque marché et ça aura l'avantage d'avoir au moins une meilleure performance, une meilleure compréhension par le client.

NS : Dans les boîtes anglo-saxonnes, ils parlent tous la même langue aussi, peut-être que ça contribue...

MI : Est-ce que c'est lié à la langue, non je crois que c'est plus lié à une mentalité en fait. Parce que chez nous, si on parle de langues, on trouve de tout. Chez Total, même au siège, il faut regarder les pourcentages, il y en a peut-être moins dans les autres boîtes : il y a des Français, il y a des Belges, il y a des Anglais, il y a des Allemands, il y a des Néerlandais, il y a des Italiens, il y a des Espagnols. Je sais qu'on essaie de pousser l'intégration, mais on trouve vraiment de tout maintenant. Ce qui est très bien. C'est beaucoup plus riche. C'est sûr que l'un des défauts qu'on a, c'est qu'on commence une réunion en anglais et en général au bout d'une demi-heure, ça passe en français. Je pense qu'un groupe comme le nôtre, qui a des volontés d'être international et qui l'est, devrait laisser moins de liberté pour le déploiement des grands axes de com et de *marketing*. On devrait dire : Il y a tel produit, on communique là-dessus, arrêtez de poser 10 000 questions. Après, que dans un réseau de stations-service en Allemagne, ils veulent du papier toilette blanc et en Italie du vert et bleu, ça c'est quelque chose qui se règle également. Mais sur le grand principe de : il faut que ce

soit propre partout et il faut qu'on ait tel message, on n'a pas à discuter. Aujourd'hui on ne peut pas se permettre d'avoir un client qui est en Allemagne, passe la frontière, et trouve autre chose, qui va en Italie après sur le retour et qui trouve encore autre chose, ce n'est pas possible.

NS : Donc il y aurait des choses que l'on pourrait uniformiser.

MI : Pour moi, il y a des choses qui sont non négociables, donc il y a des standards qu'il faut absolument préserver, et on n'y est pas encore chez Total. Je pense qu'on est resté trop franco-français, il faut le dire. Et après il y a des choses qui sont adaptables parce que si on ne les adapte pas, on se trompe tout simplement par rapport aux attentes de nos clients. C'est la réponse un peu bateau mais en attendant c'est ce qu'on vit au quotidien, c'est qu'il y a des choses, on perd trop de temps à discuter, à couper le chou en quatre. Le la devrait être donné par Paris et puis basta ! Je vais vous donner un exemple : sur les pistes de stations-service, il y a ce qu'on appelle les blocs-service. Un bloc-service, c'est un espèce de support sur lequel il y a une information sur le carburant qu'on trouve sur tel îlot, en-dessous, il y a une poubelle et puis dessus, il y a des gants en plastique pour pouvoir protéger les mains quand on fait le plein, du papier pour s'essuyer quand on en met un peu partout, et puis il y a un petit réceptacle avec de l'eau et une raclette pour la vitre. En Allemagne, le client ne peut pas fonctionner avec cette raclette, ils appellent ça le réservoir pour les oiseaux. C'est psychologique, dans toutes les stations, vous avez à côté de ça un seau avec une raclette et le client prend le seau, il prend sa raclette, il va faire sa voiture et il ramène le seau. En France vous faites ça, vous vous faites piquer tous les seaux en une journée. C'est fini, il y a 1100 stations, sur chaque station il y a cinq seaux, à la fin de la journée vous rachetez 5000 seaux, c'est impossible. Alors la France a développé des standards et puis voilà. Donc ici, les stations qu'on a, elles ont toutes ce service-là, et à côté, un seau en plus. Donc des fois, dans le réceptacle où normalement vous avez l'eau, vous avez des plantes, des fleurs, des fois il y a une bâche, c'est fermé, des fois il y a quand même de l'eau avec une raclette et puis les gens s'en servent aussi un petit peu. Mais quand vous dites à un Allemand : Bon, c'est gentil les seaux, mais si on mettait une raclette dans le bloc-service habituel et qu'on enlevait les seaux ? Alors là, c'est l'émeute. Donc après, ce que je veux dire par là, c'est qu'il faut qu'on développe des standards. Le standard, en l'occurrence, c'est donner au client la possibilité de nettoyer son pare-brise. Ça, c'est une obligation, en revanche la déclinaison : que ce soit sur un bloc-service ou que ce soit sur un seau et une raclette, pour moi je pense que ça doit rester local. La première fois que j'ai vu ça, à Noël, il y avait un petit sapin à la place de l'eau. Il y

avait de la terre, un petit sapin et trois boules dedans. Je n'ai pas compris. Mais ça, sur le marché, ça ne passera pas. Et tous les Anglo-saxons ont aussi le seau avec la raclette. Ce n'est pas un problème chez nous uniquement. Mais bon, pour résumer en une phrase, chez Total on a encore trop de déclinaisons locales. Ça serait bien qu'on ait un langage unique au niveau européen pour les services qu'on développe. Et c'est ce qui fait aussi son charme d'ailleurs, c'est qu'on essaie de vraiment s'adapter à nos clients. Ça illustre vraiment très bien les indécisions qu'on peut avoir, les recherches qu'on a au développent de l'activité. Donc quand il y a tous les étrangers qui sont réunis à Paris, dans un *meeting* sur la restauration, sur les stations-service, ou les programmes de fidélisation ou le développement de la sécurité pour les clients, parfois ça part un peu à vau-l'eau dans toutes les directions alors qu'on devrait peut-être avoir un fil conducteur plus directif, mais bon. Ça marche quand même très bien, c'est juste que ça pourrait mieux marcher s'il y avait plus d'allers-retours entre Paris et les filiales, plus de concertations et aussi plus d'explications sur un service que l'on développe, et après derrière une acceptation pour être opérationnel sur tous les pays parce que chez Esso, BP ou Shell, il n'y a pas ces échanges-là. Ils déroulent. Après on y trouve notre compte aussi parce que comme il y a des ordres qui partent d'en-haut chez les concurrents et qui ne sont même pas discutés en cours de route, parfois il y a des mises en application locales qui ne sont pas exceptionnellement bonnes et nous, on en profite pour développer quelque chose et leur piquer du client. Enfin, je ne vais pas rentrer dans les détails. Nous, on s'adresse aux automobilistes, mais on parle aussi à des professionnels et ces professionnels-là, quand Houston a décidé pour Esso qu'ils ne vont pas accorder de crédit à des clients qui font tel volume et que localement ils n'ont pas la possibilité de faire autrement, nous, on peut aller présenter nos services à ces boîtes-là et après adapter et gagner des clients.

NS : Oui, donc il y a des avantages. Sinon, vous dites qu'il n'y a pas assez de concertation entre Paris et les filiales ?

MI : Oui, je pense que l'on devrait avoir d'abord une remontée d'informations du terrain vers Paris sur des besoins qu'on peut avoir pour développer la restauration, pour développer des problèmes de fidélisation, pour développer la qualité et le suivi de la qualité, pour développer les supports de vente dans les stations. Et puis une fois que tout le monde a remonté cette information, on regarde au niveau central ce qui pourrait le mieux fonctionner sur un périmètre international. Et après on descend un concept avec éventuellement deux, trois adaptations, mais voilà. Alors que pour l'instant, ce n'est pas encore bon.

NS : La manière qu'a la filiale de remonter telle ou telle information va peut-être être différente d'une autre filiale à l'autre ?

MI : Je crois que le problème est plus, pas au niveau de la filiale mais au niveau du siège, premièrement. Deuxièmement, il y avait trop de Français avant, il y avait une vision franco-française des choses et là, je trouve que c'est en train de changer parce qu'il y a de plus en plus d'étrangers, d'internationaux sur Paris. Et ça permet vraiment d'avoir une meilleure écoute. On a des Allemands comme contacts à Paris, ça facilite évidemment la tâche. Ou des Anglais qui voient ça avec plus de détachement en fait.

NS : Cela veut dire quoi pour vous manager ? C'est quoi un manager ?

MI : Alors, la définition du manager, ça veut dire quoi ? *To manage* en anglais, ça veut dire réussir, développer, ça veut dire atteindre un but. *To manage something*, c'est réussir à faire quelque chose, littéralement. Un manager en fait, c'est une personne qui arrive, qui parvient. Ça, c'est la traduction littérale. Après, nous les Français, en terme de manager, on entend plus un chef d'entreprise, quelqu'un qui dirige, c'est plus un dirigeant. Après pour moi, un bon manager, c'est celui qui regarde l'intérêt de la boîte et l'intérêt de la personne et très souvent, c'est d'ailleurs intimement lié. Moi je regarde sans aucune vanité ou prétention par rapport au poste que j'ai eu avant. Dire pour les gens que j'ai gérés comme pour pour ceux qui m'ont géré, ou qui m'ont managé, un terme un peu galvaudé, c'est de permettre à une personne de développer son activité, et de faire en sorte qu'elle puisse ensuite se développer elle-même et avancer vers d'autres fonctions. Ça a profité à la boîte, parce qu'il y a des projets qui ont été menés à bien. Et puis ça a profité à la personne parce qu'elle a eu une phase de développement, et après elle est partie vivre autre chose. Pour moi, c'est travailler sur les objectifs qu'on a reçus par son supérieur, et lui à son tour, sur la façon dont il fait fonctionner ses collaborateurs. C'est assez schématique. Et aujourd'hui il faut regarder les valeurs que le groupe véhicule, enfin qu'il essaie de développer. On a eu un changement fort il y a quelques années entre deux patrons. On avait Thierry Desmarest qui avait un fonctionnement un peu distant, un peu froid, qui était certainement quelqu'un de très humain mais qui n'était pas communiquant. Et là, depuis cette année d'ailleurs, le nouveau PDG s'appelle Christophe De Margerie, il était directeur général depuis deux ans je crois, et il est devenu PDG depuis l'Assemblée Générale du mois de mai 2010. Je dis deux ans pour De Margerie mais c'était peut-être plus. En attendant, lui, il a essayé de remettre un peu l'humain au centre et je ne

pense pas qu'il l'ait fait dans des buts purement communication. Ce n'est pas un paquet-cadeau qu'il a voulu nous faire. Je crois qu'il travaille réellement avec des intuitions fortes et avec des valeurs humaines assez montrées. Et alors lui, il parle beaucoup de – ça peut être des mots vite transformés –solidarité.

NS : La Total Attitude.

MI : Oui. On pourra broder autour mais n'empêche qu'on est au cœur du problème, quand vous voyez des boîtes où il y a des gens qui sautent par la fenêtre. Et c'est vrai qu'il y a une obligation de résultats qui est forte, mais il y a aussi obligation de faire attention à son petit copain de travail. Et aujourd'hui quand vous travaillez dans ces structures-là qui sont de grosses machines, si vous avez le courage de dire à quelqu'un : Moi ça ne va pas, j'ai le moral par terre, je n'en peux plus, je vais craquer, ou si vous avez le courage de dire : J'ai telle personne dans mon service, il ne va pas bien, il va craquer, il va se foutre en l'air, si vous commencez à parler comme ça, vous avez énormément d'oreilles qui vont s'orienter vers vous, vous avez énormément de personnes qui vont vous dire : Oui mais chez moi aussi c'est pareil, vous avez énormément de personnes qui vont dire : Comment est-ce qu'on fait, parce que ça devient vraiment compliqué ? Moi à Paris, j'ai eu le cas d'un collaborateur qui a fondu un plomb et qui a failli faire une connerie, et ensuite quand on en a parlé autour de nous, on s'est aperçu qu'il y avait des gens qui disaient : Tiens, regarde, dans mon tiroir j'ai des calmants parce que de temps en temps je ne peux pas, je n'en peux plus ou alors : Moi, je fume deux paquets par jour, c'est impossible. Et les gens s'ouvrent en fait. Vous pouvez avoir l'attitude du chien qui fait son boulot et qui s'en moque, mais je pense que vous avez aussi l'attitude où c'est important de dire : Comment ça fonctionne ? Qui souffre ? Qui va voir mon assistance ici qui joue un rôle clé ? La dame que vous avez vue tout à l'heure, elle est très importante parce que régulièrement, quand je dis régulièrement c'est le vendredi en général. Je vais la voir, je vais lui dire : Qu'est-ce qui a fonctionné ? Qu'est-ce qui n'a pas fonctionné ? Je n'ai pas été là pendant une semaine, ce matin ma première question, c'était : Ça a explosé dans quel service la semaine dernière ? Pour voir où il faut aller éteindre des incendies, où il faut aller écouter, aller discuter, il faut aller boire un coup avec un collaborateur, ce qui n'est pas très habituel dans ce fonctionnement ici, mais essayer de prêter plus attention avant que quelqu'un ne se fasse mal. Les gens vont supporter des charges de boulot et puis à un moment, boum ! Donc ça, la fameuse Total Attitude, on peut la critiquer et dire : Total, on s'en fout, c'est une grosse boîte, ils gagnent beaucoup d'argent, l'individu

est peu important. Mais moi, ce n'est pas ce que j'ai vécu dans mon parcours. Ça fait quatorze ans que je travaille dans la boîte. J'ai commencé en 93 mon travail mais ça fait depuis 95, je suis en train de faire ma quinzième année. Je n'ai eu qu'une seule fois un patron qui s'en foutait des autres. Et ce type-là d'ailleurs, il a eu des problèmes. J'ai toujours eu des patrons qui ont fait attention, qui avaient des notions humaines, même si on le trouvait froid, pas sympa. Ça c'est vraiment une chose importante. La solidarité, je trouve que ce n'est pas un vain mot. On ne passe jamais assez de temps avec les autres, mais je crois que ça fonctionne. On parle aussi de transversalité, c'est le fait de pouvoir ne se pas se limiter à son pré carré là, mais d'aller effectivement voir ce qui se passe à côté. Je l'ai vraiment vécu par mon parcours, et régulièrement, on a des échanges avec les autres services. Je crois que ça ne fonctionne pas encore assez, mais on s'y emploie et le parcours des collaborateurs montre que ça marche de mieux en mieux. Il y a certainement beaucoup à faire là-dessus. Après il y a toute la partie sécurité. Ici ce n'est pas encore très développé. Ce qui me surprend parce que les Allemands sont quand même très carrés. Mais en France, c'est un discours très fort. En plus en France, on a eu des chocs, on a eu des accidents graves avec l'Erika en 99 qui a malheureusement souillé pas mal de plages. Il y a eu AZF qui a été un véritable traumatisme à Toulouse. Et ce n'est pas du blabla, les gens dans la boîte avaient honte. C'est malheureux, le nombre de personnes qui disent : Moi, dans les soirées, je me fais tailler parce que je dis que je travaille pour Total et ils ne comprennent pas, ils demandent pourquoi je travaille pour ces salauds. Et la sécurité est vraiment très importante. Le problème c'est que le groupe est immense, il y a des activités partout et il y a malheureusement parfois un risque industriel important. Et malheureusement parfois il y a des failles et, bon on l'a vu récemment avec BP. Je ne sais pas si BP est responsable ou pas, il y a des enquêtes en cours, il y a de plus en plus de gens qui disent que oui. On verra, c'est l'histoire qui va le juger. Et je crois que le fait de faire attention chez Total à son collaborateur, à la personne de son équipe, le fait de voir quelqu'un qui est en danger et d'intervenir, de ne pas faire comme si on n'avait rien vu, je crois que ça fonctionne de mieux en mieux.

NS : Et pourquoi dites-vous qu'ici, dans la filiale en Allemagne, on accorde moins d'importance aux mesures de sécurité qu'en France ?

MI : Parce que je crois qu'on n'a pas axé le discours là-dessus encore suffisamment. En France, moi je travaille sur les stations-service, je n'allais jamais sur une piste de station-service sans mettre un gilet fluo, vous savez les gilets de sécurité. Ici, ce n'est pas encore entré dans les mœurs. Quand j'ai dit à mes collaborateurs : Moi les gars de mon équipe, je

leur dis de mettre un gilet, ils le mettent parce que je suis leur patron. Et quand je dis à quelqu'un d'une autre équipe : Vous ne mettez pas votre gilet ? Ils me disent : Non, mon patron ne me l'a pas dit, le jour où le patron me le dira, je le mettrai. C'est aussi peut-être une différence importante, c'est aussi que l'Allemand, il va exécuter des ordres et il va faire ce qu'on lui dit et si on ne lui dit pas – moi, c'est comme ça que je peux le voir au quotidien –, il ne va pas forcément s'y employer, alors que le Français il va peut-être un peu contourner mais en attendant, s'il capte qu'il a intérêt à faire ceci ou cela, il le fera. Voilà, c'est ces valeurs de sécurité aussi, moi j'ai l'impression de les retrouver. Ici, l'ancien patron ne les a pas communiquées. Le nouveau patron qui est là depuis Décembre nous a sollicités pour faire un tour sécurité en station, tous les responsables d'équipe. Chose que j'ai faite 10 000 fois parce qu'avant j'étais responsable d'un réseau, d'une partie de réseau en France dans le Sud. Donc pour moi c'était une banalité que de sortir, de regarder un endroit où ne pas mettre en danger le gars qui vient livrer le carburant sur la station, ne pas gêner les clients. Et puis après, sortir, mettre le gilet, regarder comment c'est organisé, ça c'est une évidence. Alors qu'ici non, ça fait 30 ans que les gens bossent comme ça, les gens ne comptent pas. Sauf le patron, lorsqu'il va mettre une note, le premier qu'il attrape sans gilet, il prend un courrier, il prend un averto. Là je peux vous dire que tout le monde va acheter un gilet. Ça a des avantages et des inconvénients, ce sont des mentalités différentes, mais bon, c'est comme ça.

NS : Vous avez parlé de solidarité, de transversalité, ce sont vraiment les valeurs auxquelles vous vous identifiez, dans lesquelles vous vous reconnaissez.

MI : Oui, ce sont celles-là. Je trouve que ça fonctionne bien, je trouve que ça ne me reflète pas trop mal.

NS : Et qu'en est-il de l'audace et de l'écoute, qui font elles aussi partie de la Total Attitude ?

MI : Tout à l'heure, je vous en avais parlé sans les citer, mais l'écoute aujourd'hui – c'est ce que dit De Margerie aussi tout le temps –, moi avec mes collaborateurs, je sais que j'y passe beaucoup de temps. Je vous ai dit tout à l'heure que je posais plus des questions que je ne donnais d'ordres, sous-entendu que derrière j'ai ma petite idée de la chose. Mais oui, j'ai parlé de solidarité, l'écoute c'est une valeur de plus qui est sollicitée par le groupe. Mais bon, aujourd'hui ça ne marche pas trop. Je veux dire, le père fouettard qui travaille à la Schlague

dans une structure comme ça, il fait deux postes et après c'est fini. Et vous parliez d'audace, c'est une valeur qui est assez marrante parce qu'il y a quelques années quand j'étais en France, j'avais fait toute une présentation à la presse, qui était basée là-dessus. Or, depuis c'est devenu la tarte à la crème, l'audace, tout le monde en parle. Et à l'époque, on en avait fait quelque chose qui avait très bien marché. On avait fait venir des journalistes de toute l'Europe pour le développement des lubrifiants : la formule. On avait fait tout un événementiel qui avait très bien fonctionné et après dans les semaines qui suivaient, on était sortis dans la presse un peu partout. Et c'est une valeur qui est assez intéressante parce qu'en fait on est assez schizophrène quand on est manager. Parce que d'un coté on nous dit : Il ne faut pas prendre de risque, on parle de risque zéro dans l'absolu, ce qui ne fonctionne pas dans l'industrie, enfin ce qui ne fonctionne nulle part. On parle de risque zéro, on veut rassurer les financiers – là je ne suis pas politiquement correct dans ce que je vais vous dire mais –, d'un côté on veut dire à son patron : T'inquiète pas, tout ce que je fais, il n'y aura pas de risque. Et de l'autre, le propre du manager, c'est d'avoir de l'audace – c'est une des valeurs de la maison –, ça veut dire prendre du risque. C'est complètement antagoniste parce que vous ne pouvez pas en même temps avoir le courage de faire quelque chose de nouveau, et en même temps dire : Zéro risque, parapluie, je répète ce qui a déjà fonctionné pendant des années. Donc c'est complètement schizo comme fonctionnement, vraiment. On est tous schizo. Non mais c'est vrai, vous ne pouvez pas dire à un type : Tu gères ta structure, tu as 30 personnes – 25 personnes plus des stagiaires, plus des gars qui sont planqués en VIE – mais, on ne peut pas dire : Tiens, tu gères ta structure tranquillou et alors pas de vagues, et de l'autre : Il faut que tu développes des nouveaux concepts *marketing* et il faut que tu fasses quelque chose qui soit différent de la concurrence. Parce que, sans jeu de mots, par essence, si vous allez prendre un risque, si vous voulez vous démarquer, vous risquez quelque part derrière d'avoir un retour de bâton qui n'est pas possible. Donc c'est très compliqué à gérer. Donc à chaque fois, vous avez un curseur, vous le poussez plus ou moins loin. Mais je pense que le manager qui dit : Moi je travaille avec zéro risque ! Je pense que, soit il n'a rien compris, soit c'est un fieffé menteur parce que ça ne me paraît pas possible. Il y a un risque, il faut le maîtriser, il faut le mesurer. Il faut d'abord que ce soit un risque qui ne mettra pas en danger vos collaborateurs. Évidemment, il faut que ce soit un risque qui ne mette pas en danger la pérennité de la boîte. Vous ne pouvez pas prendre le risque de couler la boîte parce qu'il y a des lois très restrictives en matière de concurrence. Par exemple, si vous faites quelque chose en vous accordant avec la concurrence sur les prix, vous pouvez avoir une des sanctions qui sont très élevées, qui peuvent mettre en danger la boîte. Donc ça, il ne faut surtout pas faire ça. Mais vous vous devez de regarder ce que font les autres, vous vous

devez d'aller leur piquer des idées au même titre qu'on vous en pique. Vous vous devez de les observer, et donc vous êtes toujours sur le fil du rasoir à prendre un risque. Vous êtes obligés de le faire, mais bon, il ne faut pas que ça aille trop loin. Donc, d'un coté il faut avoir de l'audace, mais de l'autre on vous demande aussi de ne pas prendre de risque. Je pense que si vous faites bien votre boulot, si vous êtes impliqué, il y a des moments où vous avez de vrais cas de conscience. Une chose est sûre, c'est que vous ne devez jamais mettre en danger vos collaborateurs ou les copains en transverse. Ça n'a pas de sens. Et moi je dis toujours à mes collaborateurs : Votre femme, elle travaille ? Le soir, est-ce que vous avez envie de rentrer à la maison et puis d'avoir simplement un message sur le répondeur : Votre femme a été blessée dans l'exercice de ses fonctions aujourd'hui, je suis désolé, elle ne rentre pas ce soir à la maison, elle est à l'hôpital. Donc ne demandez pas ça aux collaborateurs, ne demandez pas de s'exposer, de prendre des risques. Il y a le risque économique, le risque *marketing*, le risque commercial, le risque financier. Et puis après il y a le risque primaire de la personne qui travaille pour vous. Mais bon, je trouve que ces idées-là, elles ont été mises en avant uniquement par De Margerie, même si Desmarest avait beaucoup travaillé aussi sur le risque industriel, mais tout ça, je crois que c'est vraiment mis en avant depuis quelques années et je trouve que ça reflète une réalité managériale au quotidien. J'ai un patron, par exemple, qui est dur, qui est très orienté centre d'objectifs, il développe plein d'idées, il nous lance sur plein de projets. Mais d'un autre côté, il est aussi très attentif à ce qui se passe sur les équipes quand il y a quelqu'un qui a un pépin familial, même si on ne rentre pas dans les détails, on sait que bon, il faut enlever un peu de pression.

NS : Pourriez-vous me citer trois valeurs qui sont, pour vous, essentielles au travail ?

MI : Si je ne prends pas les valeurs du groupe, vous allez me faire virer mais bon... Sur un plan fondamental, je pense foncièrement que l'économie doit être au service de l'homme et pas l'inverse. Donc je suis intimement persuadé qu'on se doit de faire de son mieux dans la structure où on bosse, mais il y a des limites à ne pas dépasser. Donc pour moi, l'une des valeurs fondamentales, c'est de faire attention à l'humain. Ça peut paraître un peu idiot mais ça veut dire que, aujourd'hui, la boîte elle gagne de l'argent, la boîte se développe, la boîte ne va pas trop mal et il ne faut pas aller casser des personnes parce qu'il faut aller plus et bosser plus et tirer plus de la bête. Donc bon, on a une obligation de résultats par rapport à la société, sinon il ne faut pas faire ce boulot, mais en revanche, il faut faire excessivement attention à la personne. Et si j'étais un peu cynique, je dirai même que quelque part on s'y retrouve. Parce que, quand vous développez un bon état d'esprit dans une boîte, dans une

structure, quand vous faites bien attention aux personnes, quand vous êtes sincère, évidemment ce n'est pas calculé, mais on s'aperçoit de la même façon que sur le long terme, vous laissez un héritage qui est un peu plus intelligent que simplement le gars qui va essorer une structure et casser tout le monde. Donc pour moi, la première des choses, c'est faire attention à l'humain avec un grand H, parce qu'on doit sortir des chiffres, mais ce qui reste d'une collaboration, ce qui reste d'une histoire, d'un développement, d'un projet avant tout, au-delà des chiffres, c'est comment ça s'est passé et comment ça a fonctionné et son schéma de fonctionnement. Donc pour moi, c'est ça la première chose, c'est faire attention à la personne. D'ailleurs, si ce n'était pas le cas, on n'aurait pas de réunions, on ne se verrait pas, on serait dans un bureau, on enverrait des ordres et puis voilà. Donc ça, c'est la première chose. La deuxième, c'est se sentir concerné par ce qu'on fait. C'est-à-dire qu'il ne faut pas qu'on rentre dans un système où on est complètement désintéressé par son boulot. Aujourd'hui j'aimerais bien que les personnes de mon équipe ne soient pas dans le fonctionnement 9 h-16 h, 16 h tout le monde est dans les *starting blocks* et part. Parce qu'il y en a comme ça dans certains services. Et j'aimerais vraiment qu'on puisse rentrer dans un fonctionnement où, voilà, on a des projets à mener à bien, on les développe et puis voilà, on y met les tripes, on travaille. Et c'est une valeur qui a été très abusée depuis quelques années par les politiques. Mais le travail est important : travailler ici dans la boîte ou à côté au développement personnel ou encore à la famille. Mais le travail pour moi est important, il faut absolument qu'on soit concernés par ce qu'on fait, qu'on y croit, qu'on mène des projets à bien, qu'on puisse après regarder les gens en disant : On a fait ça, ça a bien marché ou au contraire : On s'est plantés, mais pourquoi ? On a le droit à l'erreur, on a le droit de se louper sur des idées. Et donc j'aimerais avoir des personnes qui le soir vont être charrette, vont rester très tard et puis la semaine d'après, elles ont un impératif par rapport à la famille et elles osent me dire qu'elles ont un peu de mal ici d'ailleurs, mais qu'elles osent me dire : Cet après-midi, j'aimerais bien pouvoir partir pour m'occuper de mon gamin. Quelquefois on me demande : Oui évidemment il n'y a pas de problèmes. Donc on a un contrat, pas en terme d'heures mais en terme de contenu de travail, et ça c'est un point important. Donc il y a l'humain et puis il y a l'intelligence du travail en fait, le fait qu'on soit concernés par son boulot.

NS : Quelles compétences doivent posséder vos collaborateurs au travail ?

MI : Ils doivent avoir, premièrement, une expertise dans leur domaine que moi je n'ai pas forcément. C'est-à-dire que le type qui est responsable du lavage voiture ou des sandwichs ou

des chewing-gums bleus à pois verts, il doit connaître absolument son domaine par cœur et me donner un élément synthétique en fait. Donc moi je travaille avec des personnes qui doivent connaître en détail leur discipline. Après je veux absolument qu'ils puissent me donner quelque chose de synthétique. Et puis on discute sur différentes options et puis on tranche. Et je ne veux pas que les personnes arrivent avec 10 000 dossiers parce qu'on ne peut pas travailler comme ça. Et moi je n'ai pas vocation à connaître tout en détail, au même titre que mon patron au-dessus, il ne va pas rentrer en détail dans mes dossiers ou dans ceux de ses différents collaborateurs. Donc ça, c'est la première des compétences, c'est par rapport au développement du boulot, c'est qu'ils puissent me rapporter quelque chose qui me permette de décider.

NS : Donc un esprit de synthèse.

MI : C'est ça. Mais une expertise aussi, esprit de synthèse plus d'expertise.

NS : Concernant la filiale allemande et la maison-mère à Paris, pourriez-vous les caractériser en quelques mots, puis m'en dire un peu plus sur la relation entre la filiale ici et la maison-mère à Paris ?

MI : Alors la maison-mère, c'est une énorme structure qui a beaucoup d'inertie. Ça veut dire que lorsqu'il y a un projet qui se développe, c'est fabuleux parce qu'il y a une puissance incroyable, on met les moyens. En revanche, quand on a besoin de faire réagir rapidement certaines personnes, attention ! Donc beaucoup d'inertie capable d'entraîner des projets très loin et capable aussi de passer à côté de choses, parce qu'on n'a pas assez l'esprit de PME en fait. Mais globalement, ce n'est pas mal du tout. Après, la filiale, c'est un très bel outil pour développer l'activité. On fonctionne plus comme une PME ici. Et parfois ça provoque un décalage de sensibilité par rapport à Paris ou de compréhension parce que, à Paris, c'est la grosse machine et ils ne comprennent pas que Total ne soit pas si connue que ça en Allemagne, alors que partout en France c'est une boîte qui a pignon sur rue. Donc il peut y avoir un décalage entre la grosse structure, la mégastructure parisienne et la PME allemande en fait. Même si on est une boîte assez conséquente ici. Et la relation donc, c'est ça, des fois le manque de compréhension. Paris va toujours dire : Ils développent des concepts, ce n'est pas appliqué ici, puis l'Allemagne va dire : Ils sont gentils là-bas, mais ils ne prennent pas assez en compte nos attentes.

NS : Et si vous deviez changer quelque chose dans la filiale et dans le groupe, qu'est-ce que vous changeriez ?

MI : Alors, dans le groupe je mettrais plus d'étrangers, un plus gros brassage, parce que ça apporte des discussions vraiment intéressantes. Et puis une deuxième chose, je mettrais beaucoup plus de femmes dans les positions de direction. Le groupe essaie. Parce quand vous avez des discussions avec douze bonshommes autour d'une table... Il y a trop d'hommes, il n'y a pas de femmes. Du coup, en plus, quand vous avez des gens du terrain, ça fait des grosses blagues bien graveleuses en réunion. Vous vous dites : Je suis en train de régresser, là ! Donc je n'ai pas la prétention de vouloir changer le monde, mais en attendant quand vous avez au siège des réunions où il y a des étrangers et où c'est plus mixte hommes-femmes – mais femmes à des postes de responsabilité, c'est-à-dire pas l'homme qui est le patron du service et la femme qui est dans son équipe –, ça fait des beaux échanges. Avec des questions que les femmes posent alors que les hommes ne les poseraient pas ou que l'Anglais va poser parce qu'il ne comprend pas. Parce que quand vous n'avez que des Français, il y a des choses qui sont intuitives ou qui sont considérées comme normales et alors, avoir des étrangers, ça fait des remises en cause, des remises en question qui sont vraiment intéressantes. Donc ça c'est une chose que je ferais, mais c'est facile à dire parce que c'est ce que la boîte essaie de faire des mélanges. Et puis la deuxième chose par rapport à la filiale, ce qui me choque ici c'est qu'on sort de quelques années de récession et qu'on a besoin de moyens pour remettre à niveau certaines structures ou stations. Je ne vais pas en parler parce que c'est propre aux résultats économiques de la boîte. Mais sinon, s'il y avait quelque chose à changer, il y a une chose que je ferais, et d'ailleurs que j'essaie de faire depuis que je suis là, c'est de nous mettre en contact beaucoup plus avec des gens de l'extérieur. C'est-à-dire qu'aujourd'hui, on est Total, Total, Total, puis à l'intérieur, on fait des réunions, des séminaires, et punaise il y a toujours les même têtes. Si vous faites venir un jour un gars de chez Coca – je ne suis pas fan du coca mais bon –, de chez Ricard ou de chez Peugeot, ou alors d'un monde différent, pas l'industrie, mais vous faites venir un publicitaire, vous faites venir un type qui travaille dans le milieu du sport par exemple, un entraîneur : qu'est-ce qui va être important pour un entraîneur ? Ou alors vous faites venir – le service communication le fait bien travailler avec des personnes handicapées pour le contact avec nous au niveau des services que l'on peut avoir. Faire venir des gens de l'extérieur, mais alors complètement de l'extérieur pour créer une nouvelle zone de frottement et qu'on ne soit pas toujours entre nous, dans le monde du pétrole ou de la barre au chocolat dans les stations-

service. Ça serait bien. Donc des éclairages, ça c'est quelque chose que j'essaierais d'intensifier. Faire venir chez nous, dans des réunions, des personnes d'autres univers. Un universitaire, un type qui travaille sur la réunification de l'Allemagne 20 ans après ou une personne qui travaille sur la différence interculturelle dans le management par exemple. Ça crée des schémas de réflexion nouveaux, différents, intéressants. On a des réunions de comité de direction régulièrement et quand on fait intervenir quelqu'un qui apporte des modes d'échange nouveaux, des animations différentes c'est simplement qu'on crée des petits groupes de travail qu'on fait tourner sur des sujets un peu décalés. Ça crée des contacts forts entre les Allemands, les Français, et puis aussi les Néerlandais, les Belges, et il y a d'autres nationalités ici, il y a des Polonais, des Anglais. Mais bon, ça fait sortir de nos schémas habituels et il y en a qui viennent sur des idées qui pourraient paraître absurdes et qui sont en fait géniales.

NS : C'est quoi pour vous une compétence interculturelle ?

MI : Ça veut dire que vous arrivez à vous adapter dans différents milieux et puis surtout que vous arrivez à faire travailler des gens de différentes cultures, ce qui parfois est encore plus compliqué. Je passe pas mal de temps à essayer de faire comprendre à mes collaborateurs allemands pourquoi les Français ont fait ça et inversement. Parce que les Français ne comprennent pas que certaines choses bloquent ici et inversement les Allemands disent : Mais attendez, qu'est-ce qui se passe à Paris ? Alors je leur explique pour ne pas que ça coince, pour ne pas qu'il y ait d'irritation. Je passe régulièrement du temps à expliquer ce qu'il y a eu.

NS : Et vous auriez un exemple ?

MI : Il n'y a pas longtemps, il y a eu des conférences téléphoniques où il y a eu plusieurs intervenants et il y en avait de Paris, il y en avait d'ici. Et les gens ici étaient mécontents parce qu'on avait décidé d'une heure et en fait à l'heure en question, il n'y avait pas tout le monde. Donc je suis simplement intervenu en expliquant que je sais que pour les Allemands, cet entretien était important. Ça fait quelque temps qu'ils l'avaient préparé, ils avaient apporté des solutions. Et que, oui, parfois il pouvait y avoir un contretemps, que ça pouvait créer un problème et qu'aux yeux des Français ce n'était pas aussi important que ça, s'il y avait trois minutes de retard alors que pour les gens ici, c'était une marque de désintérêt ou de

négligence. Et après j'ai dit aux Français : Au prochain entretien, essayez d'être à l'heure parce qu'ici c'est très important. Vous ratez une réunion, si vous arrivez deux minutes en retard, parce que les gens vous prennent sur la défensive. C'est simplement de dire : Voilà, les Français sont connus pour être en retard ! En France vous faites une réunion à 14 h, jusqu'à 14 h 20 la porte s'ouvre, se ferme, il y a des gens qui rentrent, alors qu'ici, comme je disais tout à l'heure, à 13 h 59 il y a tout le monde et à 14 h ça part. Au même titre qu'ici quand vous dites que la réunion finit à 16 h, à 16 h il y a des gens qui se lèvent et qui partent parce qu'ils ont prévu une autre réunion derrière en sachant que, ou en pensant que, de toute façon ça sera fini, alors que les Français mettent du mou parce qu'ils savent que ça va déraper. Je le perçois comme ça, après je ne pense pas que ça soit caricatural. C'est quelque chose qu'on vit au quotidien.

NS : Pensez-vous que le manager européen existe ou qu'il existera un jour ?

MI : Je ne sais pas si le terme européen est correct. Je dirais plutôt : la personne qui a une prédisposition ou qui est formée à travailler avec d'autres schémas que le sien plutôt que Europe ou pas Europe. Je crois plutôt que c'est ça. C'est plus la personne qui a un profil multiculturel, enfin qui est capable de s'adapter à différents cadres. Ça je pense qu'il y en a déjà pas mal, je pense que ça fonctionne. Il y a des grands patrons de société qui sont un peu des exemples, des symboles de management international. Vous prenez le patron de Renault, il s'appelle Ghosn, lui je crois qu'il est franco-brésilien, il est passé par des grandes écoles françaises, mais il travaille beaucoup à l'étranger. Il s'est super bien adapté au Japon, il est revenu en France. Pour moi, c'est des gens qui sont des caricatures de fonctionnement international. Et je pense que c'est au-delà du cadre Europe en fait. C'est plus des personnes qui sont multi facettes, qui sont multiples et qui ont vraiment une capacité d'adaptation très forte, je pense qu'il y en a pas mal. Ici chez Total, vous en trouverez.

NS : Vous avez travaillé dans divers pays européen. Pourriez-vous dire de vous que vous êtes un manager européen ?

MI : En tout cas, c'est ce qui m'intéresse. Je suis formaté aussi, on n'est que l'objet d'une formation et je crois que je le suis, oui. Sinon ils ne m'auraient pas envoyé comme ça dans différents pays. Un manager International. Mais je vous ai dit tout à l'heure que j'avais beaucoup bougé quand j'étais gamin et ça a certainement contribué au fait que je ne sois pas

enraciné à un endroit précis. Même si je n'oublie pas d'où je viens. Et je pense que plus tard, si j'ai des gamins, je me ferais un point fort de les envoyer à l'étranger pendant leur formation pour éviter qu'ils soient marqués par un seul fonctionnement éducatif et j'essaierais de les envoyer en Angleterre parce que l'anglais est tellement indispensable qu'on ne peut pas bosser dans un milieu international sans être à l'aise en anglais. Donc je pense que plus tard, et l'une des choses que j'essaierais vraiment de faire et je le ferais si jamais j'ai des enfants, c'est de les bombarder à l'étranger un an ou deux minimum. Ce n'est pas un stage comme ça, fille au pair un mois, c'est vraiment essayer de les envoyer en immersion pour qu'ils voient comment ça peut être différent, pour qu'ils le ressentent et pour que ça devienne un automatisme aussi de vivre ailleurs, de penser différemment, d'intégrer des mots que vous ne retrouvez même plus dans votre langue maternelle derrière, d'ailleurs. Et quand on est arrivé à ce niveau de fonctionnement, ce n'est pas mal en fait. Ça veut dire qu'on a commencé à développer une partie de sa personnalité dans l'autre langue, dans l'autre mentalité, et il y a des termes comme ça qui sont durs à traduire. Je trouve ça plutôt pas mal. Bon après, il ne faut pas perdre ses racines, pas perdre sa personne non plus, il ne faut pas devenir complètement paumé.

NS : Justement, comment vivez-vous l'expatriation, quel recul avez-vous eu sur votre propre culture ?

MI : J'ai passé treize ans à l'étranger et je trouve ça plutôt fascinant. Mais je crois qu'on a toujours besoin de rentrer au bercail deux, trois fois par an pour se ressourcer en fait, parce que je suis attaché à certaines choses. C'est important aussi. D'ailleurs s'il y a aussi un point intéressant, c'est que, quand vous êtes français à l'étranger avec tous les défauts que vous pouvez avoir, les gens avec lesquels vous travaillez attendent de vous que vous ayez ce caractère français. Si vous bossez avec un Allemand qui est complètement intégré à la France, ça n'a pas d'intérêt d'avoir un collaborateur étranger qui est complètement assimilé, qui n'attache plus d'importance à ses particularismes. Et il ne faut pas l'oublier en fait. C'est surprenant comme remarque mais c'est l'intérêt aussi de se mélanger, c'est que chacun ait sa culture, ses bagages, ses réflexes, ses goûts, ses perceptions, et c'est ça qui est intéressant. Qu'il y ait une curiosité de différence.

NS : Chez Total, vous sentez-vous français, européen, citoyen du monde ?

MI : Je me sens bien français, mais avec une grande curiosité pour la différence. Je crois même que j'aurais du mal à bosser à nouveau en France si vous voulez savoir, au siège. Là je suis en Allemagne, avant j'étais dans le sud de la France, avant j'étais en République Tchèque, avant j'étais à Paris et puis avant j'étais en Autriche. Mais ce que je veux dire, c'est que c'est sacrément intéressant de travailler avec des gens différents, même si ça complique parce qu'il faut décoder certains comportements, mais je trouve ça passionnant. Parce rentrer en France, il n'y a pas forcément beaucoup de nouveauté, il y a moins de surprises, il y a moins de différences. Je le ferais, ça se passerait bien, mais c'est juste qu'il manquerait quelque chose. Sauf s'il y a beaucoup d'étrangers qui travaillent à Paris. J'avais bossé avec des Allemands, il y a quelques années, qui m'avaient sorti une phrase que j'avais trouvée terrible, c'était en Angleterre. Ils m'avaient dit, je trouvais ça assez xénophobe mais finalement assez juste, intéressant parce qu'il faut le regarder sous l'angle positif. C'était un Allemand qui arrivait à Londres, qui y passait quelques mois et qui disait après : Au début, quand je suis arrivé en Angleterre, je pensais qu'on était différents des Anglais, maintenant j'en suis sûr. Mais je trouve ça assez intéressant, parce que ça ne veut pas forcément dire qu'on porte un jugement de valeur sur l'autre, c'est qu'on se rend compte des différences et qu'elles existent. C'est ce qui fait l'intérêt de la chose. Ça peut être très mal interprété mais ça m'avait fait beaucoup rire à l'époque.

NS : Quelles sont les difficultés rencontrées par les nouvelles recrues dans l'entreprise au niveau de la différence culturelle ?

MI : C'est simplement un calage par rapport aux attentes de l'autre et un point de repère qu'il n'a pas forcément.

NS : Vous avez des stagiaires ?

MI : Oui, il y a des Français. On leur dit : Faites attention à la ponctualité. Il y a un point dont on n'a pas parlé et qui pourtant est important : c'est que quelqu'un de mon équipe ne peut pas aller voir mon niveau hiérarchique dans un autre service, il est obligé de passer par moi. Ou par exemple, moi, j'ai besoin d'une information au service informatique. Je ne peux pas aller voir une personne de l'équipe, il faut que j'aille voir le patron de l'équipe qui est au même niveau que moi qui, après, va redescendre l'info. Sinon il va avoir l'impression que je le court-circuite et ça va mal se passer. Ça, c'est très important, d'ailleurs c'est bizarre que je

ne l'ai pas mentionné avant, il faut absolument respecter les schémas hiérarchiques dans une structure allemande. Alors qu'en France c'est moins carré, en France vous court-circuitez un peu plus. Ici il est hors de question que j'aille contacter comme ça quelqu'un dans l'équipe de vente sans avoir contacté le patron de la vente. Sinon il va dire : Mais qu'est-ce qui se passe, tu fais un truc dans mon dos, tu t'occupes de mes équipes ? L'information doit passer comme ça. Ce qui fait sens, en France ça ne me paraissait pas forcément indispensable, enfin il n'y avait pas une affaire d'état si je contactais quelqu'un d'en-dessous, alors qu'ici, ça peut-être très mal pris.

NS : Et savez-vous pourquoi ?

MI : Parce que je pense que ça répond à une logique de dire : On discute avec les gens de son même niveau de responsabilités et on ne va pas aller piocher l'info à l'étage du dessous. Il y a un besoin de contrôle, il y a un besoin de savoir ce qui se passe. On discute, à l'armée, les colonels avec les colonels et c'est comme ça.

NS : Que vous évoque le mot hiérarchie ?

MI : Ça évoque une structure qu'on se doit de respecter si on veut travailler en collectif sans que ça bloque. Mais ce n'est pas forcément négatif la hiérarchie, loin de là, c'est une structure d'organisation qui permet de faire avancer un ensemble. Mon patron me donne un ordre, je le respecte. Si je ne le respecte pas, je démissionne et je change de boîte, mais c'est un ordre qui est instauré pour faire fonctionner un ensemble important de personnes.

NS : C'est quoi pour vous l'esprit d'équipe ?

MI : Ça veut dire plusieurs choses : lorsqu'on aborde des sujets complexes, on ne peut rien faire seul. L'esprit d'équipe, c'est vouloir aller plus loin sur le développement. Ensuite, c'est respecter les valeurs d'un groupe, les valeurs de fonctionnement de travail. C'est faire attention à l'autre, on reprend les valeurs qu'on a évoquées tout à l'heure. J'avais vu, quand j'étais en Angleterre au marathon de Londres, il y avait des militaires qui faisaient le marathon en rangées avec vingt kilos dans le sac à dos. Ils étaient en groupes, je ne sais plus combien, six ou huit. Déjà que pour faire le marathon il faut être costaud mais là, ils

n'avaient pas le droit d'en laisser un en route. Et à un moment, il y en a un qui avait eu un problème, des crampes, les autres s'étaient arrêtés et l'avaient soutenu et étaient partis ensembles. Je ne suis pas un fan, un fou de l'organisation militaire, mais cet exemple était plutôt pas mal. On ne laisse pas le copain de l'équipe sur le bord de la route. L'esprit d'équipe, c'est l'occasion aussi d'être beaucoup plus inventif et créatif que lorsqu'on est seul dans son coin. Et puis c'est des contraintes fortes aussi parce qu'on n'a pas tous les mêmes caractères, les mêmes appréciations d'une situation, donc on peut avoir des points de vue différents et l'esprit d'équipe, c'est aussi trouver des compromis en permanence.

NS : D'accord. Trouvez-vous qu'il y a une bonne atmosphère dans l'entreprise ?

MI : Je crois que oui, mais je vois qu'il y a beaucoup de services où il y a des sous-effectifs et disons que la charge de travail est un peu forte.

NS : Et l'entreprise a trouvé des mesures pour gérer le stress, ce genre de choses ? Parce que cela doit générer du stress, j'imagine.

MI : Oui, on essaie de développer plus les relations entre services. Mais sinon une des mesures fortes serait de mettre plus de monde et ça, ce n'est pas à l'ordre du jour aujourd'hui parce qu'on a des contraintes budgétaires. Donc on y est attentifs mais bon pour l'instant il y a des services où j'ai l'impression on est un peu durs.

NS : Quels sont, selon vous, les besoins de l'entreprise en termes de formation ?

MI : Alors il y a une chose qui n'est pas mal, que j'avais faite et que font de plus en plus de personnes, c'est les bilans, vous savez les bilans de compétences. C'est bien, ça permet de prendre un peu de recul par rapport au boulot, par rapport au travail au quotidien. Parce que c'est un moment où vous marquez une étape, vous réfléchissez sur la situation. C'est vraiment sortir la tête du guidon, ce n'est pas mal. Je trouve ça même très bien et je pense qu'on devrait peut-être le proposer à plus de personnes parce qu'on ne va pas rentrer dans un fonctionnement de psychanalyse mais de dire aux gens : Tu n'arrêtes pas de râler. Qu'est-ce que tu aimerais faire ? Ou alors au contraire : Tu fais ça depuis des années, et ça mène où ? Donc faire ces pauses-là, ça me paraît important et je pense qu'on devrait peut-être même

mettre ça à disposition des gens, ça coûterait très cher malheureusement. Ce n'est pas une formation, c'est une étape en fait. Ça serait pas mal. Après il y a les compétences et les expertises-métiers, ça c'est plus classique.

NS : Des expertises-métiers ? C'est du *coaching* ?

MI : Vous êtes formée pour apprendre. Le bilan de compétence, ça serait plus du *coaching* vous voyez. Les bilans de compétences, il y en a qui appellent ça bilans de compétences, d'autres appellent ça bilans de carrière. En gros, vous vous entretenez avec une personne extérieure à la boîte c'est le coaching qui va vous éclairer sur votre situation parce que parfois vous n'avez pas le recul nécessaire pour vous regarder, vous observer travailler et évoluer. Donc ça je pense qu'on devrait plus le développer. Parce que c'est bénéfique, aussi bien au niveau professionnel que personnel. Après, les expertises-métiers c'est plus : vous allez bosser dans la vente, sur le terrain, on vous envoie dans une formation de vente pendant une semaine ou vous allez bosser sur un service des ressources humaines. On va vous sensibiliser à la dimension sociale, le fonctionnement du comité d'entreprise, les instances syndicales. C'est ça les formations-métiers. Et donc pour répondre à votre question : Que faudrait-il faire un peu plus ou un peu mieux ? C'est peut-être permettre plus aux gens de marquer des pauses et de faire des bilans de compétences, me semble-t-il. Après il y a une super formation, c'est de partir six mois à l'étranger, au siège, ou dans une autre filiale pour voir un peu comment ça fonctionne. Ça ne se fait pas assez en fait, pourquoi ? Parce que vous envoyez un Allemand à Paris avec sa famille, il va faire deux ans, trois ans. Après comment on continue à faire évoluer cette personne ? Il faut la renvoyer sur l'Allemagne ou il faut la renvoyer sur un autre pays ? Et aujourd'hui, les schémas ne sont pas assez aboutis. C'est-à-dire qu'on fait plus des allers-retours. Quand vous envoyez quelqu'un en Espagne, c'est qu'il a un potentiel et quand vous le ramenez après dans sa filiale d'origine, il est vite au taquet en fait. Il est vite au niveau maximum. Envoyer un gars de mon équipe à Paris faire du *marketing*, il revient, et après qu'est-ce qu'il fait ? Donc je crois qu'on a eu une volonté intéressante de faire partir les gens comme ça au siège, des étrangers à Paris, les renvoyer après chez eux. Mais qu'est-ce qu'on en fait après ? Il faut qu'on leur fournisse le moyen de se faire plaisir en prenant plus que huit, dix ans. Ils partent à Paris, ils reviennent, après ils font un poste, deux postes dans le pays d'origine et après il faut absolument qu'ils repartent ailleurs, sinon ils s'ennuient. Donc après c'est aussi des problèmes d'intégration des gamins, des problèmes d'intégration des épouses, de l'homme enfin, de l'époux. Là, je crois que c'est la prochaine étape. On en a parlé au tout début de la réunion. Comment on fait ça ?

Et même les Français qui partent à Paris, qui partent de Paris vers l'étranger, quand ils reviennent il y a une multitude de postes, donc on peut les réintégrer plus facilement. Dans le cas d'un Allemand qui revient au bout de cinq ans dans sa structure d'origine, mais même pour les Français, il y a des problèmes. Parce que des postes à un certain niveau, pour qu'ils se fassent plaisir, il n'y en a pas tant que ça et au bout d'un moment, qu'est-ce qu'on fait avec la personne ?

NS : Les Allemands s'expatrient-ils autant que les Français chez Total ?

MI : Je n'en ai pas l'impression. J'ai l'impression que les Allemands ont plus de mal à partir, mais c'est peut-être le profil des gens qu'on a ici. Il ne faut pas généraliser. Là, je parle dans le vide parce que je n'ai pas de chiffres. Mais je pense que les Français disent tous vouloir partir en expat et quand vous leur dites : C'est bon, tu commences dans trois mois à tel endroit, ça bloque. J'avais un copain de promo qui était chez BP et qui faisait six mois en France, six mois en Angleterre, six mois en Italie, six mois en Allemagne, six mois en Espagne, pendant trois ans comme ça, si je me souviens bien. Mais bon, c'était abominable pour lui. Moi, je suis absolument contre, ça vous fout les couples en l'air, ce n'est vraiment pas bien. Mais dans le schéma, c'est intéressant de faire bouger les gens comme ça pour les rendre beaucoup plus adaptables. Mais en l'occurrence, je ne préconise pas ça parce que ça casse la vie privée. Vous trouvez l'âme sœur et après vouloir bouger, c'est compliqué. Donc tout ça pour dire que ces changements me paraissent intéressants pour faire évoluer les personnes, mais on en revient à la question de départ sur l'intégration. Donc en gros, faire plus de bilans de compétences ça me paraît bien, ne pas hésiter à envoyer les gens à l'extérieur mais aujourd'hui on a un vrai problème à ce niveau-là. L'internationalisation des cadres, on va les piocher à l'étranger, on les ramène en France et après on les renvoie chez eux et puis ce n'est pas évident. Je ne sais pas s'il y a beaucoup de *success story* en fait. Il y en a, mais je ne sais pas, par rapport à l'ensemble des personnes qui bougent, ce que ça représente. Par exemple, il y a un Allemand qui est parti en France, qui revient au bout de trois, quatre ans, le jour où il arrive ici, déjà, il a du mal à trouver un poste au niveau de ses ambitions et au bon sens du terme, puis une fois qu'il a trouvé un poste, qu'est-ce qu'il fait derrière ? Donc il faut faire attention. On a peut-être un schéma d'internationalisation qui est un peu court.

Entretien 31

Total, Berlin, juin 2010

Nationalität : französisch
Funktion : Long Term Co-Pilot
Alter : 37 Jahre alt
Eintrittsjahr bei der Total Deutschland GmbH : 2010

NS : Où êtes-vous né et où avez-vous passé votre enfance ?

MI : Alors je suis né à Lille, en France. J'ai passé aussi mon enfance à Lille jusque vers dix-huit ans, dix- neuf ans.

NS : Quelles études avez-vous faites ?

MI : J'ai étudié à Saint- Étienne, j'ai fait une école d'ingénieur généraliste, l'École des Mines. C'était en trois ans. En dernière année, j'ai fait un double diplôme avec l'Allemagne.

NS : En quoi consiste votre travail aujourd'hui ?

MI : Aujourd'hui je suis pilote long terme pour la raffinerie. Les pilotes s'occupent en fait de contrôler la production de la raffinerie de manière à ce qu'elle corresponde à peu près au marché. C'est un peu le lien entre la raffinerie et les vendeurs.

NS : Et avec qui travaillez- vous ?

MI : On est une équipe de cinq personnes, trois Français et deux Allemands.

NS : A quel âge avez- vous commencé à travailler ?

MI : J'ai commencé en 2001 par un CSNE. Je suis né en 78, donc à vingt- trois ans.

NS : Qu'est-ce qui est le plus important pour vous dans votre travail ?

MI : Une bonne ambiance de travail et puis un travail intéressant, pas trop répétitif avec un

peu de changement, de communication.
NS : Ce serait quoi votre définition du manager ?

MI : En français : gérer. Ça dépend dans quel sens : manager une équipe, manager un projet. Avant j'ai travaillé dans les projets, donc pour moi, c'est plus dans ce sens-là peut-être que je l'entends. Pour moi ça évoque surtout, oui si je prends un projet pour exemple : avoir un plan bien précis, comment arriver à son projet et essayer de définir les besoins et déjà définir ce qu'on a actuellement à disposition pour réaliser le projet, quels sont les besoins pour essayer d'arriver à réaliser le projet en temps, en heure et avec une qualité correcte. Mais pour une équipe, personnellement, je n'ai jamais eu d'équipe, du moins hiérarchiquement, à manager. Uniquement au sein d'un projet, donc une équipe transverse plutôt. C'est pas vraiment la même chose je pense. Gérer, c'est d'abord aussi un train d'avance sur ou essayer de voir un peu quelles vont être les prochaines actions pour essayer de ne pas constamment réagir aux problèmes qui surviennent. Réagir, à être surpris par ce qui se passe, surpris par des changements imprévus, par des difficultés qui surviennent quoi qu'il arrive au cours d'un projet. Donc essayer d'avoir un peu une vision à long terme de la chose et de voir longtemps à l'avance ce qu'il faut préparer et modifier.

NS : Pour vous, il n'y a pas de différence entre manager et gérer.

MI : Si, parce qu'en français, gérer a un peu une connotation négative. C'est probablement pour ça qu'on n'emploie pas le même mot d'ailleurs. Mais gérer c'est plus dans le sens peut-être gérer une équipe.

NS : À quoi ressemble l'une de vos journées-type ? Si vous en avez une.

MI : Une journée-type. Elles ne se ressemblent pas forcément toutes, ça dépend en fait. Heureusement d'ailleurs. En général j'arrive plutôt vers neuf heures. Théoriquement j'essaie d'être là avant mais c'est rarement le cas. Alors après, il faut que j'essaie de me remettre un peu dans mon travail actuel, je viens de faire quatre semaines de remplacement d'une personne. Mais généralement, parce qu'en fait on est deux postes, il y a un pilote court terme et un pilote long terme. Donc le pilote court terme est plus en relation tous les jours avec la raffinerie, c'est ce que fait ma collègue, et moi je suis plus pilote long terme. Donc le long terme a normalement plus de temps pour s'occuper des projets, comme le nom l'indique, à un peu plus long terme. Alors les analyses, parce que vous avez un résultat mensuel de ce qu'a

produit la raffinerie avec les résultats du mois. Donc il reste à analyser si on a produit correctement, ce qu'on aurait pu produire mieux ou si qu'on a perdu ou gagné de l'argent. Donc ça c'est une partie du travail qui est faite alors plutôt en début de mois. En gros, ça veut dire que mon travail va changer selon la période. En début de mois, ça sera plus ce travail là : l'analyse du mois précédent qui doit être faite jusqu'au quatrième jour du mois. Donc là, la journée-type, c'est d'essayer de faire tout ça en quatre jours. Il y a effectivement une certaine procédure à tenir, mais il y a un travail à faire avec le *controlling*. Essayer de vérifier les chiffres du mois précédent, vérifier avec le pilote court terme ce qui a été fait dans le mois. Pourquoi est-ce qu'ils ont fait ce choix-là ou ce choix-ci ? Et puis essayer d'analyser les chiffres en eux-mêmes, dire : On a perdu autant, on a gagné autant, on aurait mieux fait de faire ça ou ça. C'est plutôt ce travail là. Après, le reste du mois, j'ai un peu plus de temps pour faire des analyses à plus long terme. En ce moment, ça va être plus le budget. Ce genre de choses. Essayer de regarder un peu les projets aussi, la raffinerie. Évaluer les avantages ou les inconvénients que ça peut avoir pour nous. Parce que la raffinerie dont je m'occupe travaille aussi avec Shell, BP. On n'a pas forcément tous les mêmes intérêts, donc il y a aussi un travail, regarder quels sont les impacts, plus pour Total, des choix faits par la raffinerie et préparer aussi notre position sur ce genre de sujet. Et ensuite il y a tout le travail, on va dire, qui est fait avec le pilote court terme. C'est-à-dire s'il y a un problème dans la raffinerie, essayer de voir rapidement ce qu'on peut faire, ou est-ce qu'on peut changer la production, essayer de voir un peu avec les vendeurs, est-ce qu'on peut essayer de modifier le plan de vente, enfin plan de vente certainement pas, mais est-ce que, eux, ils peuvent s'arranger pour trouver du produit ailleurs en cas de problème ? Donc un travail plus opérationnel. Mais qui est moins fréquent pour le pilote long terme.

NS : Vous terminez votre journée de travail à quelle heure le soir ?

MI : On va dire entre dix huit heures et vingt heures.

NS : Qu'est-ce qui vous prend le plus de temps dans votre travail justement ?

MI : En ce moment beaucoup de problèmes informatiques. Ça arrive assez souvent, on est assez dépendant en fait des outils informatiques. Et ces derniers temps, il y a eu pas mal de changements, de modifications qui ne devraient pas prendre de temps, mais qui ont pris pas mal de temps. On est bloqués sur des faux problèmes. Mais effectivement, ce qui prend le plus de temps, souvent, c'est essayer d'avoir, d'analyser aussi ce que sort l'outil informatique,

puisqu'on utilise des outils d'optimisation informatique, qui donnent effectivement un résultat et qui te disent : Ta production, ce sera ça. Mais essayer de savoir si l'outil a correctement optimisé et a vraiment sorti un optimum réaliste, ce n'est pas évident. Donc la partie d'analyse du résultat informatique, purement informatique, prend un certain temps. Et en général apporte d'autres problèmes. Parce qu'on se rend compte que l'ordinateur est bête et méchant, il fait exactement ce qu'on lui a demandé et on se rend compte effectivement qu'en réalité on ne pourra pas faire exactement ce programme-là au niveau de la raffinerie. Donc ça, ça prend effectivement pas mal de temps. Et puis aussi a posteriori essayer de voir, enfin on avait prévu de faire ça, on n'a pas du tout fait ça, pourquoi ? Donc il y a un endroit où effectivement on a été trop optimiste ou irréaliste, on n'a pas vu quelque chose. Je pense que c'est la partie effectivement qui prend le plus de temps. On utilise un programme qui, en fonction des prix du marché et en fonction du brut qu'on a à disposition, essaie de calculer. C'est vraiment un calcul purement basé sur les prix. Et pour savoir quels sont les produits que je peux faire à partir de mon brut, on va faire un plan de production pour la raffinerie, que nous on va donner à la raffinerie. Et cet outil se base uniquement sur des prix et des capacités d'unités de raffinerie. Mais ne prend absolument pas en compte les paramètres qu'il peut y avoir autour. Il fait vraiment une optimisation purement mathématique de la production.

NS : Et les autres paramètres ? Ça pourrait être des paramètres humains, j'imagine.

MI : Il y a des paramètres humains, il peut y avoir des arrêts imprévus dans la raffinerie. Il peut y avoir le marché qui tout d'un coup dit : Écoutez, c'est bien gentil que votre programme dise de faire tel produit mais actuellement on ne peut pas le vendre. Donc il peut y avoir aussi des erreurs au niveau du programme en lui-même. C'est-à-dire, on a mal rentré telle ou telle donnée. Ce programme est aussi maintenu en grande partie par la raffinerie elle-même qui essaie de transcrire la marche actuelle des unités à l'intérieur du programme, de dire : Voilà ce qu'on est capable de faire si tout marche bien. Mais il y aussi à ce niveau-là un certain nombre d'incertitudes, d'erreurs, ce genre de choses. Donc l'idée, c'est de ne pas non plus être complètement dépendant de cet outil d'optimisation et de piloter un peu l'outil et de dire à tel endroit : Je ne suis pas d'accord, je change tel paramètre. Ou alors là je dis : Non, stop, on va faire autrement. Mais effectivement, quand on s'éloigne, quand on prend un peu de distance par rapport à un outil d'optimisation, on risque aussi de faire des erreurs. Et en général on fait plus rapidement une erreur que l'outil informatique. Mais bon, c'est effectivement une partie du travail qui est assez intéressante aussi, qui est de dire : On n'est pas uniquement pilotés par des machines, on essaie d'avoir un peu une vision globale de la chose.

NS : Vous parliez de projets : vous en menez combien en parallèle?

MI : Alors en fait c'est mon travail précédent. Donc auparavant j'ai travaillé en raffinerie et j'ai changé de travail en janvier de cette année. Dans mon ancien travail, j'étais responsable d'une partie d'un projet : construire une nouvelle unité au sein de la raffinerie. Et moi je m'occupais de ce qu'on appelait l'intégration de cette unité au sein de la raffinerie donc il s'agissait de modifier les différents outils des départements de la raffinerie à savoir, ça pouvait être aussi bien des outils de travail mais aussi bien des procédures, des manières de faire, des équipes aussi éventuellement à modifier afin de pouvoir accueillir cette nouvelle unité. Le projet global étant managé par une unité basée en France qui a effectivement dépêché une équipe sur place, mais qui posait aussi des problèmes intéressants au niveau différence de culture. C'était une équipe franco-écossaise qui est arrivée en Allemagne et qui ne s'y connaissait pas forcément au sein de la raffinerie. J'étais aussi un peu leur contact vis- à- vis de la raffinerie.

NS : Et comment ça se passait alors, vous disiez que ce n'était pas forcément évident de travailler ensemble en raison de problèmes liés à la différence de culture ?

MI : Pour eux non plus, ce n'était pas forcément évident de travailler avec nous. En fait, il faut peut-être que je donne un peu de détails sur comment se passe le projet chez Total à ce niveau-là parce que jusqu'à un certain niveau, les raffineries, enfin les sites peuvent manager eux-mêmes les projets, donc ont des équipes-projets, un département-projet en fait, au sein duquel j'étais à l'époque. Ce sont des projets jusqu'à peut-être 10 millions d'euros, dans ces eaux-là, qui sont managés directement au sein de la raffinerie et avec des équipes locales. Au-delà, en général, il y a un département central, au niveau du raffinage européen chez Total, qui manage les projets d'un montant supérieur et qui pour ce projet qui coûtait en tout autour de 120 millions d'euros, donc a dépêché effectivement une équipe sur place sachant qu'il y avait aussi des équipes d'entreprises extérieures : Technip était le maître d'œuvre. Il y avait en plus différentes entreprises sur le site, c'était un projet relativement gros. Sur les équipes de suivi de projet, il y avait peut-être 120 personnes en tout, avec Technip, avec Total et avec en plus des bureaux séparés. Déjà, une entité à part entière pour réaliser ce projet. Et le désavantage, quand des personnes arrivent de l'extérieur d'un site, ce sont des personnes qui n'avaient jamais travaillé sur ce site industriel-là, qui ne parlaient pas forcément la langue, qui sont effectivement très bien formées pour manager ce type de projet, mais la difficulté c'est

effectivement d'intégrer, de s'intégrer sur le site. Puisque l'unité est effectivement construite à part et qu'elle doit quand même être branchée avec le reste de la raffinerie, donc il y a tout un travail à mener avec la raffinerie aussi et qui n'est pas forcément évident, parce que les gens au sein de la raffinerie n'ont pas forcément le temps, ils sont plus dans leur travail de routine, essayer de faire marcher les unités, de faire leur travail de maintenance, un travail quotidien.

NS : Et à quoi étaient dus les problèmes d'intégration, aux problèmes de langue ?

MI : On a eu tout ce genre de problèmes effectivement. Il y a deux choses en fait : on avait ces personnes qui venaient de France ou d'ailleurs, le chef de projet était écossais, le chef de construction – il y en avait deux – étaient tous les deux Français, on avait pas mal de Français dans l'équipe. On avait un maître d'œuvre qui était technique, et là l'équipe était principalement constitué d'Allemands, mais qui étaient en dehors du groupe Total, donc il y avait plus de difficultés de mentalités d'entreprises différentes. Les Français avaient plus de problèmes de langue effectivement puisque très peu parlaient allemand, donc les *meetings* en général étaient en anglais, mais ce n'était pas forcément évident avec des équipes locales, au niveau de la raffinerie. Le pourcentage de personnes parlant bien anglais est assez limité, en tout cas, plus on descend vers les personnes qui font vraiment le travail sur place. Non, je suis un peu méchant, les chefs de département parlent anglais en général, mais quand on arrive à des points de détail, on est obligés de discuter effectivement avec le contremaître local, avec la personne qui va vraiment faire le travail sur site, plus des techniciens qui n'ont pas forcément une maîtrise très forte de l'anglais. Donc là, effectivement, on a besoin d'avoir la langue allemande et ça peut poser des problèmes par exemple pour un chef de construction qui est obligé d'être constamment sur son site et qui se retrouve avec des gens qui ne le comprennent pas forcément. Au début, on a eu pas mal de problèmes à ce niveau- là. La langue, les gens en étaient conscients, l'équipe-projet en était consciente. Il y avait une traductrice sur site, ils avaient fait attention quand même à avoir, à un endroit-clé, des personnes bilingues, tout du moins qui parlaient parfaitement français et anglais. Capables de s'exprimer avec la personne, capable de gérer ensuite en allemand les équipes. Donc à un certain poste-clé, on avait effectivement des personnes qui parlaient allemand, anglais : sécurité, contremaître sur site, ce genre de choses. De manière à avoir aussi des points d'accroche, de pouvoir discuter le management du projet en anglais et ensuite de pouvoir l'appliquer en allemand. Sachant que ça n'a pas toujours été évident.

NS : Quels étaient les problèmes qui se posaient concrètement au niveau de la langue ?

MI : Ça demande parfois un double travail, lorsqu'on est obligé de faire un *meeting* en anglais, puis de réexpliquer le tout en allemand. Souvent on s'est retrouvé à faire des *meetings* en deux langues, mais qui à un moment basculaient en français ou en allemand, ce qui fait que l'un ou l'autre, que ce soient les Allemands ou les Français, étaient largués. Ça a été un problème auquel j'ai souvent été confronté. De plus que parlant les trois langues, voire les deux langues, je me retrouvais souvent en porte-à-faux, à devoir faire la navette entre les uns et les autres. Et souvent, on a beau dire : On fait le meeting en anglais, il y a souvent aussi des malentendus. Notamment si une personne ne maîtrise pas parfaitement bien l'anglais. J'en parlais, le chef de projet était écossais, parlait un anglais en plus très difficile à saisir, donc il y avait parfois effectivement des gens qui comprenaient mal ou qui pensaient comprendre et comprenaient autrement. Et ça, c'est souvent une perte de temps, effectivement, après coup, on ne s'en rend même pas compte que la personne n'a pas correctement compris. Le *meeting* avance, on pense que tout le monde est d'accord et lorsqu'on arrive en phase de réalisation ou d'application de ce qui a été décidé, on se rend compte que ce n'était pas ça. Ça veut dire : essayer d'avoir des notes, de faire des comptes-rendus, de refaire un débriefing après le *meeting*, de bien vérifier que tout le monde a compris. On sait au bout d'un moment avec qui on doit faire attention, où est-ce qu'on doit faire attention. Mais c'est vrai qu'en début de projet, il y a un moment où on se cherche, on essaie de savoir – ce n'est pas méchant ce que je dis – qui comprend l'anglais, qui comprend bien aussi la manière aussi de penser des Français ou des Écossais ou des Allemands aussi dans l'autre sens.

NS : Justement, auriez-vous un exemple concret où vous avez pu constater des problèmes au niveau des manières de penser qui étaient différentes et qui se répercutaient peut-être dans la manière de prendre des décisions, d'organiser son travail, ce genre de choses ?

MI : Alors je ne vais pas tomber trop dans les clichés, j'espère.

NS : Il s'agit de votre expérience, ce sont des choses que vous avez vécues.

MI : Oui, ça a été vécu, mais parfois les clichés sont auto-renforcés parce qu'on pense que c'est un cliché, donc on fait deux fois plus attention en fait. Mais non, effectivement, les Allemands ont tendance à apprécier une manière assez directe de travailler et à avoir des *deadlines* très précis et ont tendance à d'abord vouloir un plan avant de commencer quoi que ce soit. Donc si je prends un exemple : on veut construire telle ou telle chose, les Allemands

vont d'abord réclamer un *engineering*, c'est-à-dire avoir des schémas, avoir tout ce qu'il faut avant d'avoir la première personne qui, sur site, commence à couler du béton ou à démarrer vraiment la construction physique. Ce qui a un gros avantage, c'est qu'on a effectivement en général quelque chose d'assez bien rôdé, donc une fois que c'est prêt, ça déroule. Le désavantage, c'est que ça dure parfois longtemps et que parfois on en reste éternellement au stade du : On va faire ci, on va faire ça. Et le problème, c'est que les Français ont tendance à faire exactement le contraire, c'est-à-dire à commencer à construire avant d'avoir tous les plans. Ce qui a un gros avantage, c'est que le projet avance, gros désavantage, on a parfois de grosses erreurs après coups qui coûtent parfois très cher. Enfin ça, c'est ce que j'ai vécu au début du projet avec des Français qui avaient tendance à toujours pousser et à aller de l'avant et on va faire, on va faire et parfois avec des plans pas toujours très finis et ça, ça avait tendance à beaucoup énerver les Allemands, et au contraire, les Allemands avaient parfois tendance à énerver les Français, enfin quand je dis énerver, on n'a jamais eu de gros *clash*, on va dire de gros *clash* culturels, de grosses disputes au niveau du projet. Mais souvent, il y avait des tensions à ce niveau-là. Il y a des Allemands qui avaient tendance à freiner et à dire : Attention, on n'est pas prêts ! Et les Français qui ont tendance à dire : Oui, attendez, on a aussi des *deadlines* à tenir et on veut avancer. Finalement les deux, ensemble, ne se sont pas si mal, ça fait une balance parfois intéressante. Avec les uns qui freinent, les autres qui poussent. En général, il y a toujours un incompris, c'est-à-dire que les Allemands sont aussi conscients qu'il y a des *deadlines* et qu'il faut avancer le projet et qu'il y a un moment où il faut parfois aller de l'avant sans avoir la ceinture, les bretelles et le parachute. Et les Français généralement passaient les premiers, quand ils ont un but, avancer plus vite, ils se rendent compte aussi qu'à un moment il faut peut-être essayer d'avoir quelque chose d'un peu plus carré avant d'aller plus loin. Ils se rendent compte parfois après coup du risque qu'ils ont pris, enfin je parle en tout cas pour l'équipe qui était en place à ce moment-là. Ce n'est pas forcément toujours le cas. J'ai connu aussi des Français qui à l'inverse étaient extrêmement frileux et des Allemands qui étaient toujours prêts à commencer sans avoir de plan et sans savoir où ils allaient. Il y a un peu de tout. Mais en général, j'ai vécu à peu près ce genre de tendance.

NS : Est-ce plus difficile de travailler avec des personnes issus de cultures différentes ou es-ce plus effectif au bout du compte ?

MI : C'est parfois un gain, mais il faut être conscient de la manière dont les gens réagissent, et il faut être conscient aussi des difficultés qu'on va rencontrer et savoir aussi que par exemple,

si on a l'impression que quelqu'un freine, ce n'est pas forcément non plus qu'il ne veut pas que le projet se réalise. Et vice-versa, il faut être conscient que si quelqu'un a parfois l'air de ne pas être très sérieux dans la manière dont il va gérer son projet, ça ne veut pas dire qu'il n'a pas conscience des risques et de ce qu'il demande aux gens. Parfois, c'est là qu'on rencontre souvent des difficultés. J'ai souvent vécu avec des Allemands venant me dire : Mais il est fou celui-là, il ne se rend pas compte de ce qu'il nous demande, on ne peut pas faire ça comme ça, il faut d'abord faire l'*engineering*, il faut d'abord prendre son temps, essayer d'avoir un plan parfait. Et souvent les Français me disaient : Mais lui, il ne veut absolument pas travailler, il nous bloque tout le temps. Et souvent, quand on connaît la manière de penser des gens, en fait, on se rend compte qu'il suffit parfois de mieux s'expliquer. De remettre les choses à plat et souvent nous, ce qu'on avait mis en place ce n'était pas trop mal, on faisait toutes les semaines un *meeting* avec le chef de projet, plus deux ou trois Français et avec les gens au sein de la raffinerie qui travaillaient pour le projet afin de mettre tous ces petits problèmes-là sur la table et de les suivre semaine par semaine. Je m'occupais d'organiser ce *meeting* à chaque fois, en essayant toujours de faire la navette entre les deux façons de penser, de manière à expliquer aux gens : Voilà quel but, voilà pourquoi on veut ça et maintenant. Allez-y, dites-nous quels sont vos problèmes et on va essayer de prendre en compte les deux. Et je dois avouer, on avait un chef de projet écossais qui avait quand même un assez bon *feeling* aussi à ce niveau-là, qui comprenait aussi bien les manières de penser des uns et des autres, donc ça a aidé parce qu'il savait : Là je comprends, c'est ça son problème, donc on va essayer d'arrondir les angles. J'ai vécu par contre, mais pas directement, il y avait d'autres projets qui se faisaient et qui se sont parfois très mal passés à cause de ça : avoir un chef de projet qui refusait absolument de prendre en compte ces différences culturelles qui ne sont peut-être pas forcément aussi grandes que si on travaillait en Chine ou dans un pays avec une culture totalement différente. Entre la France et l'Allemagne, il n'y a quand même pas une différence aussi énorme que ça. Mais effectivement, si on passe complètement outre, il y a un risque de blocage total et ça je l'ai vécu indirectement, mais sur un projet voisin d'un collègue qui refusait de travailler jusqu'au point où le projet commençait à sérieusement battre de l'aile. Donc il y a eu une modification de l'équipe. Mais si le problème arrive au niveau de l'équipe, il faut changer deux, trois personnes ou tout du moins changer complètement la manière de travailler, donc introduire de nouvelles personnes dans l'équipe, qui vont uniquement agir en tant que diplomates, entre guillemets, mais c'est un peu ce qui s'est passé effectivement. Ils ont vraiment renforcé l'équipe avec des personnes bilingues, enfin la langue-là n'était peut-être pas forcément le problème, du moins aux postes-clés avec des personnes capables de penser ou de ramener un ton un peu plus correct au sein du projet et capables de recentrer un

peu et de dire : Voilà quels sont les problèmes aujourd'hui et voilà comment on va s'en sortir. Parce qu'effectivement, si le chef de projet et les équipes-projet ne sont plus du tout sur la même longueur d'onde, c'était vraiment le cas là. Pour donner un exemple concret, c'était quelqu'un qui arrivait en retard au *meeting*, et ça passait très mal, qui ne donnait pas forcément des ordres, mais c'était un peu ça en tant que chef de projet, qui ne donnait pas vraiment des buts concrets aux personnes avec des *deadlines*.

NS : C'était un Français ?

MI : C'était un Français, oui. Il travaillait aussi sur un projet en Allemagne. Avec une équipe 100% allemande et qui lui, ne maîtrisait pas non plus l'allemand, mais l'impression que j'avais, c'est qu'il avait moins compris qu'il fallait peut-être aussi un peu aller vers les gens et essayer de comprendre où étaient les problèmes de compréhension.

NS : C'était un problème d'expérience ?

MI : Je pense que oui, c'est un problème d'expérience. C'est quelqu'un qui avait beaucoup travaillé en France, fait beaucoup de projets en France et peu à l'étranger. Ce n'est pas évident d'arriver dans une équipe où la manière de travailler est certainement différente de la manière de travailler en France. Avec des problèmes de compréhension de langue, avec parfois l'impression d'avoir tout dit et de l'autre côté, les gens n'ont absolument pas saisi ce que la personne voulait en face et c'est ce qu'on a vu fréquemment sur ce projet-là. Pour avoir participé un peu à quelques *meetings* de ce projet-là, je me rendais compte que la personne disait quelque chose, il y avait encore des questions en suspens, mais il faisait complètement abstraction de ça. Et les Allemands s'énervaient, s'énervaient, s'énervaient et lui en face, il faisait mine de ne même pas voir que les personnes n'avaient pas compris. Donc il y avait aussi un côté : Je suis manager et point final. Vos problèmes de détails, c'est à vous de les régler.

NS : Et avec le temps, cela s'est arrangé ?

MI : Non, on a changé de chef de projet. Ça ne s'est pas arrangé, il y a eu un blocage complet.

NS : Aurait-on dû mettre en place des structures en amont ?

MI : Il faut avoir probablement des personnes qui aient un peu cette expérience-là. Ce n'est pas forcément évident, d'autant plus qu'au niveau de la couverture de personnel, ce n'est pas évident à trouver, à l'époque ce n'était pas évident de trouver des chefs de projet. Je sais que c'était un peu : qui voulait être chef de projet avait le droit d'être chef de projet, mais je pense aussi qu'il faut un peu préparer le terrain dans ce genre d'équipes, à savoir en l'occurrence, il y avait énormément de personnes externes. C'est toujours bien d'avoir des personnes aussi internes au site qui puissent agir en tant que, comme je disais, faire un peu la navette entre les équipes externes et les personnes sur site. A la fin de l'autre projet en fait, j'avais fait un peu de débriefing là-dessus, puisque m'étant occupé de l'intégration, j'avais vraiment eu affaire à ce genre de problèmes. L'idée c'était vraiment de limiter les personnes externes et d'essayer d'avoir à certains postes-clés des personnes qui aient déjà cette expérience d'avoir travaillé en projet et d'avoir travaillé dans des équipes multiculturelles, même si ce n'était pas non plus trente-six cultures. Ça ne nécessite pas que toute l'équipe ait cette expérience-là mais on voit qu'à deux, trois endroits, ça permet aussi de faire tomber la tension parfois. Quand il y a au moins une personne au sein du *meeting* qui dit : Mais non, tu n'as pas compris, ce n'est pas ça, c'est ça qu'il veut dire. Et je pense surtout au niveau, par contre, du chef de projet, là il faut faire attention, il faut avoir je pense quelqu'un qui ait ça en tête clairement. Et qui puisse réagir au bon moment si ça part en vrille.

NS : Depuis combien de temps êtes-vous en Allemagne ?

MI : Ça fait onze ans.

NS : Quand vous êtes arrivé, vous aviez eu une préparation au préalable ?

MI : Non. En fait je suis arrivé pour mes études. J'ai commencé par un stage, puis j'ai fait trois semestres d'études, puis j'ai travaillé ici à Berlin, puis ensuite je suis parti à Leuna. J'étais déjà depuis un peu plus d'un an, presque deux ans en Allemagne, j'avais commencé à travailler, donc je n'ai pas eu vraiment les problèmes de langue, ça aide effectivement. Puis ensuite, mon premier travail était en Allemagne. J'avais peut-être moins d'a priori, enfin je ne suis pas arrivé ici en disant : J'ai toujours travaillé comme ça, alors ça m'embête de travailler autrement. C'est probablement moins difficile quand on démarre directement dans le pays.

NS : Quand un Français vient travailler en Allemagne, pensez-vous qu'il est nécessaire qu'il soit sensibilisé avant à la culture allemande ? Ou est- ce qu' on apprend vraiment sur le

terrain ?

MI : Il y a un peu des deux. Pendant notre projet, on avait introduit ça, c'était une personne au sein de l'équipe qui était aussi française, je ne sais plus si elle était binationale, enfin elle parlait aussi très bien l'allemand. Elle était en Allemagne depuis 20 ans, et son rôle entre autre était aussi de préparer les gens lors de l'arrivée au niveau recherche de logement et ce genre de choses, mais aussi aux différences qu'il pouvait y avoir. Elle a aussi pas mal joué un rôle de traductrice puisqu'elle était de formation aussi traductrice. Donc ça, c'était un poste à temps complet. Je pense que les gens en étaient conscients et a posteriori, son rôle était très important. Elle a joué à un certain moment un rôle-clé en préparant les gens ou alors en corrigeant des malentendus aussi. C'était un rôle d'assistante, pas un rôle de secrétaire, parce que les gens souvent disaient secrétaire. Mais elle avait un rôle d'assistante au niveau du projet. Donc il y avait une partie qui était effectivement traduction, il y a avait cette partie d'accueillir – bon, on n' accueille pas non plus 107 ans les gens pendant un projet – , et puis il y avait une partie justement essayer d'assister le chef de projet pendant les *meetings*, pendant les réunions, en guidant un peu parfois le chef de projet lorsqu'il y avait des problèmes, peut-être pas des problèmes interculturels, mais lorsqu'on en arrivait à des choses qui touchaient plus à des problèmes locaux, des problèmes de lois locales aussi, parce que ce n'est pas toujours évident. Il y a pas mal de choses aussi à prendre en compte qui sont vraiment du ressort de lois très locales où on a affaire à des personnes sur site, où c'est vraiment très difficile de savoir ce qui ce passe quand on débarque dans un pays. Elle avait un poste assez difficile à mettre sur papier. C'était assistante de projet. Le chef de projet l'appelait toujours assistante interculturelle, donc il y avait quand même ce facteur-là qui a joué un rôle important. Elle a été sur le site pendant à peu près deux ans.

NS : Le chef du projet dont vous parliez tout à l'heure était Écossais, lui.

MI : Mais il avait travaillé en Angleterre, en France. Il avait déjà cette expérience de l'international, il savait qu'il devait faire attention aussi à ce genre de questions. Qui n'a pas à juste mener son projet sur le papier en disant : Voilà mon plan, ça va se passer exactement comme ça. Il a pris en compte vraiment le facteur humain, enfin, je le trouve très bien.

NS : Croyez-vous en l'existence du manager européen ?

MI : Je pense de plus en plus, oui. Il y a certainement des gens qui ne seraient pas d'accord

mais je trouve, de plus en plus. Chez les personnes plus jeunes, c'est de moins en moins un problème de travailler à l'étranger avec des personnes qui parlent une autre langue et qui ont une autre culture. Je pense que ça rentre un peu plus dans les habitudes.

NS : Et pourquoi certaines personnes désapprouveraient ?

MI : J'ai remarqué chez Total qu'il y a un peu un saut de génération. Et je ne suis pas en train de dire que les personnes les plus âgées ne savent pas travailler à l'international, mais j'ai souvent eu, dans les cas de blocages qu'on a vus dans les projets, c'était quand même souvent des personnes qui avaient 50 ans et plus, et qui avaient beaucoup de mal à accepter qu'on puisse travailler différemment. Et souvent les grosses disputes qu'il y avait pu avoir, c'était effectivement avec des personnes qui avaient 30 ans et plus, d'expérience chez Total. Donc, je ne suis pas en train de dire que ces personnes-là n'étaient pas bonnes dans leur travail, au contraire, c'était souvent des personnes qui avaient une très bonne expérience et finalement avec lesquelles on arrivait très bien à trouver des solutions. Mais lorsqu'il y avait des problèmes à ce niveau-là, c'était souvent avec des personnes un peu plus âgées. Et effectivement, avec les plus jeunes en équipe, on avait moins ce genre de discussions. Il y avait aussi une maîtrise de l'anglais, voire de l'allemand, qui était souvent meilleure. Ça met aussi les gens plus à l'aise. On remarque aussi, quand les gens ne sont pas très à l'aise en anglais, voire pas du tout en allemand, on voit que les gens ont peur de dire aussi quelque chose. Donc il y a un blocage, même à ce niveau-là, à savoir, on voit qu'ils savent qu'il y a une expérience, ils savent comment faire, ils veulent effectivement apporter leur expérience, mais ça passe parfois mal. On avait le cas avec une personne qui était vraiment au niveau technique très bonne mais qui avait un peu de mal en anglais, qui disait les choses de manière parfois extrêmement *straight*. Ça passait parfois très mal auprès des gens parce que parfois ils disaient : Mais il m'agresse ! Mais ce n'était pas agressif, c'était parce qu'il ne savait pas comment dire, donc il disait en trois mots ce qu'il pensait. Et ça, j'ai plus vécu ça effectivement avec la génération 45 ans, 50 ans et plus. Et ce qui est dommage, parce qu'effectivement ce sont des gens qui ont beaucoup d'expérience.

NS : C'est difficile, plus on vieillit, de changer ses habitudes. Mais il y en a certainement qui y arrivent.

MI : Ce n'est pas général. Il y en a effectivement de plus en plus. De toute manière, les projets se faisant à l'international... Même au niveau des équipes d'*engineering*, il y a de moins en

moins de projets faits uniquement de manière locale avec des *suppliers* locaux ou ce genre de choses, ça n'existe quasiment plus. Donc, petit à petit, les gens sont de toute manière forcés de travailler comme ça. Parfois ça a été un problème, parce qu'on a fait – je me souviens à l'époque – l'estimation des coûts où, c'est une équipe basée au Havre qui a fait ça, et on avait un problème de temps, parce que le chef de département disait : Oui mais là, j'ai trois personnes, je n'en ai qu'une seule qui parle anglais, donc je ne peux vous donner qu'une seule personne. Et l'autre problème, c'est qu'on a aussi un projet en Angleterre, on a aussi un projet à Anvers. Ce sont les trois plus gros projets en ce moment, la personne est prise pour ces trois projets-là et les deux autres qui ne parlent pas anglais, je suis obligé de les utiliser pour les projets français, et il y en a moins en ce moment. Là, effectivement on est obligé de se dire : Écoutez, il va falloir qu'ils franchissent le pas aussi les autres, parce que si à l'avenir les projets sont de plus en plus à l'étranger...

NS : Une des attentes les plus importantes pour mener des projets à l'international ou entrer dans une entreprise comme Total, c'est de maîtriser l'anglais j'imagine.

MI : Nous, en tout cas, oui, dans notre équipe c'était obligatoire, c'était un minimum. On ne demandait pas non plus un anglais parfait, il suffisait que les gens sachent se faire comprendre. Et s'ils maîtrisent d'autres langues encore, c'est encore mieux. Mais non effectivement l'anglais était vraiment nécessaire au sein de ce projet-là, mais on avait effectivement en face, parfois, des gens qui ne parlaient pas non plus anglais. Notamment, je pense au génie civil, on avait une entreprise, même le chef d'entreprise ne parlait pas anglais. On trouve toujours des solutions, c'était avec traduction interposée, mais c'est lourd. C'est lourd parce que parfois aussi on arrive à des détails très techniques. La traductrice par exemple, était plus une traductrice avec une formation assez littéraire, pas forcément une formation technique et elle-même disait parfois : Stop, là, je ne comprends rien du tout. Donc ça donnait parfois dans des *meetings* des situations assez drôles parce qu'on était là à essayer de trouver des traductions. Même moi je n'ai pas une formation génie civil, donc les gens me regardaient avec… Donc là on essaie de trouver des explications. À la fin, je peux faire une traduction, je peux faire traducteur technique je pense. Donc on apprend ce genre de choses, mais c'est vrai que c'est lourd. Parce que quand on arrive à des détails où on se dit : Si on traduit mal, quel est le risque, là, est- ce que ça s'écroule après ? Mais c'est vrai que c'était parfois un problème. Mais même les entreprises, je me rends compte, commencent aussi à s'y mettre. Pour elles, ce n'était pas complètement aberrant aussi de travailler avec une traductrice, enfin elles ont très vite accepté de travailler comme ça. Et elles se rendaient

compte qu'aujourd'hui, si elles en restent à un marché très local, elles ne s'en sortent plus. Donc elles acceptent aussi cette façon-là de travailler et elles s'adaptent aussi. Je me souviens, cette entreprise-là avait par exemple un jeune assistant qui avait probablement 10 ans de moins que moi, donc ça surprenait déjà, et qui pouvait énormément de choses au sein de l'entreprise parce que, justement, il maîtrisait parfaitement l'anglais et il était quasiment le seul. Donc pour lui, c'était effectivement un plus.

NS : Pensez-vous que les traducteurs vont disparaître avec le temps dans les entreprises, et que les gens vont de plus en plus parler d'autres langues ?

MI : Non les traducteurs, les personnes avec un métier de traducteur, enfin le métier de base, les traducteurs vraiment traducteurs, je pense, ne disparaîtront pas. Dans les entreprises, non, je ne pense pas. Peut-être dans les pays où vraiment la langue de base est l'anglais, parce que je pense qu'à terme effectivement tout le monde maîtrise plus ou moins bien l'anglais. Et en tout cas, suffisamment bien pour pouvoir travailler tous les jours en anglais et écrire et faire tous les documents en anglais. Je pense effectivement que ça, à terme, ce ne sera plus un problème. J'imagine que si demain, Total construit une raffinerie en Roumanie, je ne suis pas sûr qu'ils trouvent dix personnes parlant roumain. C'est au cas par cas et par contre, effectivement, il faudra toujours avoir, je pense, un noyau d'équipe locale, de manière à effectivement bien évaluer les réactions, les façons de travailler, les manières de réagir des personnes qui réalisent le projet sur le site.

NS : Par quel biais avez- vous l'habitude de donner vos instructions à vos collaborateurs?

MI : Ça dépend si on travaille dans une salle. On va être combien, une cinquantaine dans la salle, donc généralement on ne fait pas par mail, si possible. Il y a des personnes qui font par mail. Non, en général, c'est plus de manière orale. Pas mal de téléphone avec la raffinerie. Et si ce sont des demandes un peu plus officielles, par mail effectivement. Pour avoir une trace écrite. Le mail pour moi, c'est si je me dis que j'aurai besoin d'une trace écrite, savoir que la balle est chez eux par exemple, à ce moment-là, je fais plutôt par mail. Si c'est pour un problème d'urgence, ça sera plus par téléphone.

NS : Est-ce que les instructions que vous donnez sont toujours comprises et appliquées comme vous l'entendez ?

MI : Jusqu'à présent je n'ai pas eu trop de problèmes, en tout cas ici. Six mois pour juger. Mais mon expérience c'est oui. Mais en général, il vaut mieux être assez clair effectivement. Ça j'ai appris ça avec le temps, savoir dire parfois la même chose mais de manière différente. Par exemple, un échange avec la raffinerie, on leur dit : Écoutez, on a eu une production d'un certain produit, d'un produit A, et on a des trains prévus pour le produit A dans la semaine d'après. Et par exemple on va leur dire : Voilà, changez la production, finalement on ne va pas faire le produit A, on va faire le produit B. Par exemple, ici il faut bien préciser que non seulement la production va être modifiée mais aussi les trains. Donc essayer d'avoir en tête qu'est-ce que la personne pourrait avoir compris par rapport à ce que je lui ai dit dans son travail de tous les jours. Par exemple, cette personne-là ne va peut-être s'occuper que de la production. Est-ce qu'elle va penser à avertir la personne qui s'occupe des trains, que le produit A est annulé, que ce sera le produit B ? Donc c'est plus essayer de voir : Bon, ce que j'ai dit à la personne, on va partir du principe qu'elle a compris, mais quelles peuvent être les conséquences ou les choses en marge qui, pour moi sont évidentes, qu'il faut changer, mais pour cette personne-là, elle se dit : Il va penser à le dire à Untel ou Untel. Donc c'est plus essayer de savoir : J'ai dit ça à telle personne mais à qui je devrais aussi penser, enfin qui d'autre devrais-je avertir, ou ce genre de choses. Je pense que c'est pareil en France. Il vaut mieux essayer d'être clair et tout du moins si on part du principe que telle personne va faire ça, d'essayer de lui dire : Je pars du principe que tu fais ci et ça. J'ai commencé à travailler ici donc j'ai plus appris ça dans le cadre du travail. Tiens, je t'avais dit ça, pourquoi tu n'as pas pensé à le dire à Untel ? Tu ne me l'as pas dit, je pensais que tu le faisais ! Non. Chacun pense que l'autre fait et puis ce n'est pas fait à la fin. Cas classique. Donc avec le temps... C'est plus difficile quand on recommence un nouveau travail parce qu'on a moins ce réflexe de savoir qui fait quoi, qui va penser à faire quoi. Mais dans mon travail précédent je passais une bonne partie de ma journée à vérifier : Tiens, Untel a demandé ça, est-ce qu'il a pensé à ci ou à ça ? C'est généralement là où on a des erreurs et des problèmes qui se posent. Et c'est souvent, enfin j'en reviens au problème avec des personnes externes qui, effectivement, ne peuvent pas savoir aussi que : elles pensent avoir la bonne personne en face d'elles qui va tout faire, mais en fait elle n'est responsable que jusqu'à un certain point. Donc c'est là, où, lorsqu'on a des équipes qui connaissent bien les procédures locales, elles peuvent intervenir et dire : Est-ce que tu as pensé à ça ? Donc c'est là où je voyais ma participation en tout cas.

NS : Quelles compétences doivent posséder vos collaborateurs au travail?

MI : Ça dépend, je travaille avec différents types de métiers. Ce n'est pas évident de définir

une compétence bien précise. On va dire dans mon équipe directe, ils sont tous plutôt ingénieurs de formation mais bon, on n'est pas non plus une équipe gigantesque. Donc le reste des personnes avec qui on travaille, ce sont beaucoup de vendeurs, donc plutôt avec des formations du domaine de l'économie. Je ne suis pas au courant des formations de tout le monde j'avoue. Et au niveau de la raffinerie ce sont, soit des ingénieurs, soit des techniciens. Souvent il y a des compétences communes : on demande toujours que les gens soient communicatifs, qu'ils soient proactifs.

NS : Proactifs, vous pouvez préciser ?

MI : Pour moi, c'est essayer de voir les problèmes avant qu'ils n'arrivent et essayer de prévenir justement différentes personnes, à partir du moment où on a demandé telle ou telle chose à Untel, c'est essayer justement de savoir à quoi d'autre je dois penser pour qu'effectivement, il n'y ait pas de ratés là-dessus. Donc, c'est plus essayer de vérifier aussi : Est-ce qu'Untel est au courant, est-ce que ça avance ? Par exemple, j'ai une *deadline* dans deux semaines : essayer de voir une semaine avant où ça en est, ne pas se retrouver le dernier jour à appeler et à dire : Tu n'as pas fait ton travail. Il y a beaucoup de gens qui disent : Ce n'est pas de ma faute, c'était à toi de le faire. Mais c'est vrai que c'est toujours plus simple si on essaie un peu avant, de préparer, de demander aux différentes personnes : Est- ce qu'il y a d'autres problèmes ? Est-ce que ça va ? Est-ce qu'on doit prévoir un report ? Donc ça, c'est plus un réflexe dû effectivement au projet où il y a toujours une raison, il y a toujours de bonnes raisons d'ailleurs pour que telle ou telle chose ne soit pas faite à temps. J'ai rarement eu affaire avec des personnes qui ne voulaient pas travailler. Et généralement les raisons sont toujours bonnes, donc mieux vaut essayer de résoudre les problèmes avant plutôt que de se disputer.

NS : Quelles sont les compétences les plus importantes qu'on peut attendre des ingénieurs et des vendeurs ?

MI : Ce que moi j'attends d'eux ou ce que l'entreprise attend d'eux? Ce n'est pas effectivement la même chose. Parce que moi, dans mon travail, j'attends que les personnes soient communicatives, c'est-à-dire qu'elles n'hésitent pas à nommer les problèmes qu'elles peuvent avoir pour différentes raisons et à répondre de manière directe et sans honte à certaines questions. Enfin, j'aime bien avoir en face de moi des gens qui n'aient pas peur de dire : Voilà, j'ai tel problème aujourd'hui et je ne peux pas faire ça. Et constructifs, c'est-à-dire des

personnes qui disent : Par contre, je peux te proposer ceci ou cela. C'est très difficile de travailler avec des personnes qui se contentent de critiquer et d'attendre. Si on part d'un problème très technique par exemple, et qu'on a en face de soi la personne qui maîtrise le sujet, c'est impossible de faire d'autres propositions à la place de cette personne. Donc c'est très difficile d'avoir en face de soi une personne qui va juste dire : Non, débrouille-toi ! Dans ces cas-là, j'attends des personnes qu'elles soient capables de s'imaginer un peu quelle peut être ma connaissance du sujet que ces personnes maîtrisent et de me donner tout au moins les informations dans un langage que je puisse comprendre, ce qui n'est pas toujours évident quand on parle avec des techniciens par exemple, qui vont juste donner leurs informations parce que c'est leur travail de tous les jours et eux, ils savent très bien de quoi ils parlent. Mais bon après, c'est aussi à moi de poser et parfois aussi de reformuler les questions. C'était souvent une blague que je faisais, mais il y a longtemps, avec des collègues quand j'étais à la raffinerie. Je disais : Je n'ai pas eu la bonne réponse parce que je n'ai pas posé la bonne question. Et on a toujours la réponse à la question. La réponse est souvent aussi bonne que la question qu'on a posée. Alors après, c'est vrai, des fois il y avait des collaborateurs, c'était le rêve parce qu'ils répondaient toujours exactement, ils savaient parfaitement quel était mon problème, donc ils me donnaient toujours les informations dont j'avais besoin sans que j'ai besoin de creuser et parfois avec d'autres personnes je me rendais compte : Je lui ai demandé ça, mais ma question n'était pas suffisamment claire, donc je reçois un : Oui ! Ou un : Non ! Juste le point là, mais il n'a pas pensé que : oui on peut faire ça mais ça coûte 5 millions. Donc c'est bien d'avoir une personne en face qui, tout de suite, tire la sonnette d'alarme s'il y a des conséquences ou indirectement des choses qu'on n'a pas forcément vues.

NS : Est-ce que vous pouvez me citer trois valeurs qui sont pour vous essentielles au travail.

MI : L'honnêteté, c'est important. C'est important de savoir que la personne en face n'est pas en train de me raconter ce que je veux entendre uniquement parce que ça l'arrange ou ça m'arrange. Et c'était particulièrement important pendant des projets. Parce que j'ai eu affaire une fois à une personne qui racontait n'importe quoi de manière à ne pas être confrontée aux problèmes actuels. Mais le résultat c'est que les problèmes s'accumulent, et à la fin, ça explose. Donc je pense que c'est quelque chose d'important. Je parlais de communication, je pense effectivement que c'est important. Il y a des personnes qui n'hésitent pas à venir dès qu'il y a un problème ou dès qu'elles pensent que quelque chose ne va pas. Et de ne pas laisser les problèmes s'accumuler simplement. J'ai vécu ça avec certains collègues assez âgés à Leuna, qui avaient eu probablement aussi une, enfin pour certains avec qui j'ai pu parler un

peu en privé, de très mauvaises expériences au sein de la RDA et qui avaient tendance à donner le moins d'informations possibles et à éviter de faire des vagues tant que c'était possible. Ça, je l'ai vécu parce que, quand je suis arrivé à la raffinerie, j'étais dans le bureau d'une personne qui partait en retraite quasiment, mais qui parfois – moi j'ai halluciné – vraiment allait cacher des informations pour dire : Non, je vais résoudre le problème entre-temps, pas de problèmes, le chef n'a pas besoin de savoir. La plupart du temps ça se terminait bien, mais lorsque ça n'était pas résolu, ça explosait. Et ça, ça passait effectivement très mal avec le chef en question qui était français d'ailleurs et qui ne comprenait pas du tout cette manière...

NS : Et qui ne cherchait pas à comprendre ?

MI : Si, enfin je pense qu'il savait aussi : Voilà, ils sont renfermés, il ne veulent pas venir me voir quand il y a des problèmes, ils pensent que je vais les engueuler. Enfin bon, il y a ce genre de choses. Quand je parle d'honnêteté c'est valable aussi pour le chef, c'est-à-dire qu'il faut aussi que les personnes de l'équipe aient confiance en leur chef, ce qui n'était pas toujours le cas effectivement. J'ai déjà connu des chefs qui réclamaient la confiance au sein de leur équipe, mais qui eux avaient parfois un discours un peu plus dur à suivre : parfois disaient blanc et le lendemain on se rendait compte qu'il ne soutenait plus forcément les personnes de son équipe. Donc ça c'est important aussi, c'est-à-dire que j'ai le mot allemand qui me vient en tête, je n'ai pas le mot français. Être conséquent on va dire. Savoir que lorsque qu'on a pris une décision, après être capable de standhalten.

NS : De s'y tenir.

MI : Voilà, de s'y tenir. Il y a parfois des choses qui me surprennent. Comme je disais, on est dans une salle où il y a 50 personnes et parfois il y a des personnes qui m'envoient des mails, ça me surprend toujours. Surtout quand je me retourne et que je me rends compte que la personne est là. Je me dis : Mais pourquoi est-ce qu'elle n'est pas venue me voir ? Je ne pense pas faire peur aux gens. J'avais beaucoup moins ça au sein de la raffinerie, les gens étaient beaucoup plus directs. C'était beaucoup plus simple d'avoir les gens au téléphone ou d'aller les voir cinq minutes discuter. Ici, avec la plupart des gens, il n'y a pas de problème, mais il y a parfois des choses un peu bizarres comme ça.

NS : Et vous ne leur avez pas demandé pourquoi ?

MI : Dans ces cas-là, souvent, ce que j'aime bien faire, c'est me lever : Alors à propos de ton mail ? Ce n'est pas méchant, mais pour moi c'est un peu essayer de montrer que je n'ai pas de problèmes à parler avec eux, du moins qu'ils ne me dérangent pas ou ce genre de choses. C'est vrai qu'il y a peut-être des histoires par le passé avec des demandes qui n'ont pas été prises en compte entre certains départements. Ça, je ne peux pas trop en juger pour l'instant. Donc il y a peut-être une raison qui explique pourquoi certains départements ont tendance à plus réclamer les traces écrites, à vouloir faire par mail de manière assez formelle. Récemment, le département back-office me posait une question qui me paraissait assez peu importante mais par mail. Je me disais : On aurait résolu le problème en 5 minutes par téléphone. Mais après coup je me dis : Si le problème n'est pas résolu, ça peut poser des problèmes de facturation. Après, eux, ça leur retombe sur le dos. Peut-être qu'ils voulaient s'assurer qu'on avait connaissance de la chose et qu'on allait résoudre le problème. Moi, ça me surprend un peu, venant de la raffinerie, parce que c'est vrai qu'on avait relativement moins tendance – même des problèmes qui, si non résolus, pouvaient vraiment avoir des conséquences assez graves – à tenir une trace écrite de ce genre de choses. Même si souvent les chefs d'équipe poussaient quand même pour ça. Mais c'était quand même moins ancré, ça se faisait plus dans les *meetings*. Le matin, tout le monde avait l'occasion de discuter, j'allais dire à la machine à café, mais c'était moins problématique d'aller voir quelqu'un, de lui dire : Écoute, là, c'est vraiment un problème et il faut absolument que ça soit résolu. Généralement, on savait que c'était pris en compte et il y avait une confiance, enfin c'est mon impression, plus grande là-bas qu'ici. Mais bon, je ne suis pas encore là depuis suffisamment longtemps pour juger de ça.

NS : Et vous parliez à l'instant de *meetings* à la machines à café.

MI : Je vais repartir sur les Français aiment faire les *meetings* à la machine à café, mais il y a parfois des gens qui plaisantent, mais les meilleurs *meetings* sont à la machine à café.

NS : Pourquoi ?

MI : C'est souvent l'occasion de voir certaines personnes qu'on ne voit pas de la journée ou qu'on voit peu dans la journée, quand on est bloqué à faire quelque chose d'assez particulier dans son bureau, ou quand on est au sein de son département. Parfois on est un peu cloisonné. Au sein de son département on voit les gens toute la journée, on a fréquemment des *meetings* ensemble, en général il y a peu de problèmes de communication directe au sein des

départements. Mais avec d'autres départements, que ça soit pour des problèmes de location ou des problèmes géographiques, ils sont peut-être ailleurs, parce qu'ici au moins, on est tous dans la même salle. Et je pense plus à mon travail précédent où on avait des bâtiments différents, donc parfois – moi je ne fume pas – mais il y en a même qui me disaient : Le mieux, c'est la pause-cigarette où on voit tout le monde. C'est effectivement une occasion de parfois discuter de certains sujets. Et justement les gens parlent plus facilement de certains problèmes à ce moment-là. C'est un peu bizarre. Ils sont détendus, c'est moins formel. Donc j'ai souvent appris des choses à la machine à café et parfois je disais : Il faudrait que je me mette à fumer pour savoir certaines choses dans cette raffinerie. Ça exclut parfois d'autres personnes, donc c'est à double tranchant. Mais c'est vrai que c'est là qu'on voyait qu'il y a des besoins de réunir les personnes régulièrement, donc c'est vrai que ces *meetings*, j'ai souvent entendu des gens dire : C'est énervant d'avoir toutes ces réunions. Mais c'est bien, moi c'est mon expérience, c'est bien d'avoir effectivement des *meetings* fixes où au moins tout le monde est là et tout le monde peut dire ce qu'il pense, s'il y a un problème ou s'il y a des problèmes graves ou aigus ou des choses à résoudre rapidement. C'est ce que j'avais dit à certaines personnes que j'avais invitées à ce *meeting* régulier, que je faisais en fait tous les quinze jours, pas toutes les semaines. Pour avoir des personnes vraiment du projet et des personnes de l'équipe, j'allais dire plus françaises, et des personnes de la raffinerie. Je leur ai dit : Il y aura peut- être des semaines où on aura rien à se dire, mais au moins on se voit et on se dit quelque chose. S'il y a un problème, tu ne peux pas dire : Je ne vous voyais jamais, je n'arrivais pas avoir les gens au téléphone, je n'arrivais pas à avoir Untel. Au moins ce *meeting*, vraiment, il n'y a pas de limites sur les sujets, chacun peut venir avec ses problèmes et il n'y a pas de questions idiotes. J'ai parlé pour mon *job* précédent, au sein du projet, c'était un *meeting* tous les quinze jours, parce que les problèmes étaient quand même relativement technique, donc c'était généralement suffisant, on arrivait rarement à résoudre les problèmes en une semaine, donc c'était bien de laisser quinze jours, plus un *meeting* hebdomadaire au sein de l'équipe-projet en elle-même pour savoir où on en est. Plus les personnes qui avaient à chaque fois vraiment un groupe un peu plus restreint. Et aujourd'hui, dans mon *job* actuel, théoriquement c'est un par semaine, mais qui n'a pas lieu en fait. Je pense qu'on en a eu deux depuis le début de l'année. C'est plus un problème de calendrier ou d'agenda de mon chef qui a peu de temps et qui a tendance à laisser tomber ce genre de *meetings*. Ce qui me surprend un peu, en tout cas c'est le premier chef que j'ai qui laisse tomber ce genre de *meeting.*

NS : Votre chef est français ?

MI : Oui. Alors c'est vrai que c'est une équipe assez restreinte. Je pense que c'est la plus petite équipe dans laquelle j'avais travaillé. On n'est que quatre effectivement à travailler pour lui. Mais moi, ça me surprend assez, parce que généralement, si tout le monde râle à chaque fois, parce que : C'est *meeting* machin, faut y aller ! Mais ce n'est quand même pas si mal d'avoir au moins cet espace pour dire : Écoute, si tu as un problème, tu peux le dire, là. Et il y a un peu cette possibilité de dialoguer, au moins une fois par semaine. Alors c'est vrai qu'il essaie de rattraper en allant voir chaque personne régulièrement, peut-être une fois par semaine. Mais ce n'est pas pareil. C'est bien d'avoir effectivement un jour fixe, justement.

NS : C'est quoi un jour fixe exactement ?

MI : Ici, le jour fixe est plus interdisciplinaire. Il a lieu tous les lundis avec les pilotes des raffineries, les vendeurs, et les personnes responsables des filiales et la logistique pour faire un peu le point : Voilà la production, on en est à tel point, les ventes, on en est à tel statut. Et tous les mardis, on fait aussi un statut plus détaillé avec aussi la raffinerie pour avoir vraiment cette vision régulière et on parle plus de chiffres, de taux de production, de problèmes techniques, ce genre de choses. Ce n'est pas vraiment un *meeting* pour dire : Je prends mes vacances à telle date. C'est vraiment un *meeting* de travail, mais qui est important parce qu'il permet d'avoir tout le monde autour de la table et de faire régulièrement un point. C'est vrai qu'il y a toujours des choses qui se racontent à droite, à gauche et tout le monde n'est pas forcément au courant. Et même si, ce que je disais, on essaie de prévenir un maximum de personnes, on essaie de tenir les gens au courant, il y a toujours des ratés, il y a toujours une personne en vacances à tel moment. Le lundi, c'est vraiment pour dire : Est-ce qu'il y a des problèmes ? On en est où au niveau des stocks ? On en est où au niveau des ventes ? Et ça dure plus d'un quart d'heure. Alors que le mardi, ça dure une bonne heure. Où on a aussi – je parlais de la raffinerie à Leuna, la raffinerie de bitume – un peu plus de monde aussi qui participe.

NS : Avez-vous constaté des différences dans la manière de prendre des décisions entre les Français et les Allemands avec qui vous travaillez ?

MI : Alors ici, je crois que je ne peux pas encore dire énormément de choses là-dessus. Parce que je ne peux pas dire, pour le travail que je fais actuellement, les grosses décisions, c'est quoi ? Ça concerne le brut, je n'en ai pas parlé tout à l'heure, mais une partie de mon travail, ça concerne aussi l'achat de brut pour la raffinerie. Donc les décisions sont prises, avec mon

chef, de manière assez simple. Et avec la personne qui s'occupe de la logistique, mais le nombre de personnes concernées par la décision est relativement restreint, aussi quelques personnes à Bruxelles, mais ça peut se faire de manière alors pas informelle, mais on peut rapidement réagir et parler avec tout le monde en une demi-heure. Donc la décision se fait en parlant à Untel, Untel. Si tout le monde est d'accord, c'est bon. Si vraiment on voit qu'il y a des divergences, on va alors organiser un *meeting* un peu plus formel et à ce moment-là – ça se fait beaucoup par téléphone aussi puisqu'il y a des personnes à Bruxelles qui sont concernées –, les décisions se font généralement, en tout cas pour la raffinerie dont je m'occupe, assez rapidement. Et oui généralement, je vais voir mon chef et je lui dis : Écoute, c'est ça la décision, est-ce que tu es d'accord? En général, on est à peu près sur la même longueur d'onde. Jusqu'à présent, je n'ai jamais eu de gros problèmes, de moments où on avait un avis totalement différent sur quelque chose et puis là, d'autres types de décisions concernent plus la production. Donc là, comme je disais, pendant quatre semaines, j'ai remplacé ma collègue qui normalement prend plus ce type de décisions au jour le jour, c'est-à-dire, de dire : Maintenant, auprès de la raffinerie, je leur demande de changer telle ou telle chose, telle ou telle partie de la production. Ça a quand même un impact assez important sur l'argent qu'on peut gagner ou perdre en fin de mois, parce que si on décide de produire tel produit et que finalement ce n'était pas du tout la bonne décision, on s'est trompé au niveau des ventes, elles se sont effondrées, on a produit quelque chose qu'on n'arrive pas à vendre. Finalement je me rends compte que les décisions se prennent assez rapidement à mon niveau ou au niveau de ma collègue. Parfois quand je me dis : Attention, si je plante ça, il y a quelqu'un qui risque de ne pas être content, généralement j'en parle à mon chef. Mais c'est vrai que je trouve la prise de décisions, à ce niveau- là en tout cas, au travail au quotidien, assez simple jusqu'à présent. Après, pour d'autres sujets et peut-être un peu plus long terme, mais que je n'ai pas encore vraiment vécus, c'est-à-dire le budget, je ne peux pas trop juger. J'ai l'impression que la procédure est assez claire ici. Et à ce niveau-là, ça ne me paraît pas trop lourd en fait. La prise de décisions, c'était plus lourd à Leuna. Alors pas forcément au sein du projet où le budget est effectivement déjà défini. Donc le responsable du budget est celui qui va prendre la décision. Parfois aussi, si vraiment c'est un gros impact financier auquel il y a encore une procédure, il faut voir ça avec son chef ou le chef de son chef. Enfin, je ne sais pas combien d'étages il y a, c'est parfois un peu lourd, mais relativement simple quand le budget est déjà défini. Et je dois avouer sur le projet au sein duquel je travaillais, c'était fantastique. Moi j'avais aussi une partie, enfin il m'avait laissé m'occuper d'une partie de budget pour cette partie d'intégration, ça se faisait par téléphone dans le couloir de son bureau, enfin c'était vraiment très simple. Généralement ça se faisait en trente secondes et il y

avait un bon niveau de confiance en fait, donc dans ces cas-là, c'est assez simple. En revanche, tant que le budget n'était pas défini, là par contre, c'était extrêmement lourd et épuisant parfois. Je me souviens avant ce projet-là d'avoir travaillé pas mal dans ce qu'on appelait l'*engineering*. Donc c'était avant de démarrer la construction d'une modification quelconque au sein de la raffinerie ou du projet, on a plusieurs étapes : faisabilité, *basic engineering* donc *engineering* assez simple, pour avoir une estimation des coûts – alors le but c'est plus ou moins 10 %, généralement on est plutôt aux alentours des plus ou moins 30 % – et seulement après cette phase-là, on peut rentrer dans des considérations budgétaires, aller demander de l'argent à Paris. Dire : Voilà, on va faire tel projet pour tant d'argent en telle période, mais le problème c'est que dans cette phase préliminaire il n'y a pas vraiment de budget alloué ou il y a un budget mais général. La raffinerie, la prise de décisions est très difficile**.** Parce que les personnes ont peur de prendre la mauvaise décision et comme on est encore dans le flou, il y a encore des risques assez importants et des risques de dépassement budgétaire assez importants sur les *engineerings*. Donc là, j'ai vécu effectivement à l'époque, un chef qui était extrêmement directif là-dessus, à savoir qu'il voulait absolument tout contrôler et qui imposait des décisions extrêmement fastidieuses qui parfois se traduisaient par des pertes de temps clairement et des dépassements. Sachant que lui était allemand et lui-même était extrêmement sous pression par son chef qui était extrêmement sous pression par sa hiérarchie, parce qu'il y a avait des risques importants de dépassements budgétaires, et il y avait eu des expériences par le passé. C'est très désagréable de devoir, après avoir demandé dix millions à Paris, aller demander deux millions supplémentaires parce qu'on a dépassé le budget du bitume d'*engineering*. Parce qu'il y a toujours de bonnes raisons, mais les gens ne veulent pas forcément vivre ça et là ça bloquait pas mal. Je me suis pas mal de fois retrouvé dans des situations où : Ah oui, mais pas de décision pour l'instant. Donc là, on se retrouve en suspens, c'est : Fais comme tu veux, mais débrouille- toi. Et c'était parfois très désagréable, parce qu'on était quand même avec des entreprises externes, parce que les *engineerings* ne sont pas faits en interne, ce sont des contractants. Et on se retrouve à devoir stopper, parfois de dire : Écoutez, vous dépassez votre budget, moi je n'ai plus de budget, de dire : La rallonge a été quasiment assurée, parce que ça fait du sens de poursuivre ce projet-là. En tout cas, moi, à mon niveau, je vois qu'il y a tout à fait intérêt à continuer à accorder la rallonge budgétaire, mon chef aussi, mais il ne veut pas parce que niet. Pour lui, c'est un autre intérêt, c'est de ne pas dépasser son budget global à lui. Et après, il y a des discussions qui s'engagent encore un niveau au-dessus pour savoir : Montrez-moi qu'on a de bonnes raisons de continuer ceci, cela. Mais ce sont des procédures beaucoup plus lourdes et qui demandent à faire, enfin on a cinq, six personnes qui ont le droit de rajouter leur petit commentaire à droite à gauche. Donc c'est

vrai qu'à ce niveau-là, ça alourdit considérablement la prise de décisions et surtout ça l'allonge et quand on est sur des délais courts, ce n'est pas praticable. Mais bon, on s'y fait. On se débrouille. On passe telle partie du budget sur l'autre quand on sait qu'on va pouvoir rattraper, ce n'est pas toujours évident.

NS : Qu'est-ce que ça veut dire pour vous, posséder une compétence interculturelle ?

MI : C'est probablement être conscient que tout le monde n'a pas forcément la même manière, je n'aime pas ce mot, mais de fonctionner. Je ne trouve pas d'autre mot, de réagir. Et la même manière de voir les choses. Et qu'il peut y avoir aussi plusieurs manières d'arriver au même résultat et que chaque personne n'a pas forcément la même façon de travailler, d'arriver à tel ou tel résultat.

NS : Pourquoi vous n'aimez pas le mot fonctionner ?

MI : Ça fait très machine, c'est juste parce que je ne trouvais pas le mot en français en fait.

NS : Qu'est-ce qui vous déplaît dans la manière de travailler des Allemands et des Français et qu'est-ce qui vous plaît ?

MI : Je trouve parfois les Allemands très procéduriers, donc ça ce n'est pas nouveau. Mais il paraît que je suis devenu aussi assez procédurier, donc visiblement, ça déteint. Non mais parfois ça peut être extrême. Les Allemands eux-mêmes en sont conscients. Ils plaisantent parfois d'ailleurs là-dessus. Il y a une frontière en fait qui est parfois dépassée. Certains le savent et vont même en rire lorsqu'ils voient que c'est dépassé, mais certains ne s'en rendent pas compte. Un exemple récent, c'était : on a bloqué un paiement pour quelqu'un en raison d'une adresse qui était fausse sur un fax, mais qui était fausse. Je crois que c'était une faute d'orthographe sur le nom de la rue. Pour un fax, ce n'est pas super important mais ça a quand même été bloqué quelques semaines. Là, c'est ce que j'entends par : ça dépasse une certaine limite. La personne en face, j'ai envie de lui dire gentiment : C'est bien gentil mais en quoi est-ce que ça bloque un paiement ou un contrat ou ce genre de choses ? J'ai parfois vécu ça aussi avec Technip Allemagne par exemple, au cours des projets où : Non, le dessin ou le schéma, on ne peut pas vous les envoyer parce qu'il manque le numéro en bas machin chose. Bon, ça n'a rien à voir avec le schmilblick, mais on bloque quand même parce que la procédure à tel ou tel paragraphe n'est pas respectée. Je mets quand même un bémol, la plupart des

Allemands en sont conscients et on y arrive quand même. Mais il faut savoir que ça arrive parfois et que ce n'est pas noir ou blanc, selon les sujets c'est plus ou moins visible, et je pense qu'il faut être conscient de ça. On peut parfois être bloqué par des choses qui ne semblent pas forcément bloquantes en soi. Et moi, en Allemagne, je suis toujours surpris, pas forcément au niveau du travail, mais parfois aussi même au niveau de la vie courante. Et alors par contre, pour les Français, c'est vice- versa. On est parfois un peu dans le flou. On a des plans sans avoir de plans, on a beaucoup de bonnes idées, c'est toujours très bien mais ça serait bien d'avoir parfois les pieds sur terre. C'est pareil, ce n'est pas valable pour tout le monde, j'ai énormément de cas de Français qui au contraire sont très carrés et parfois très procéduriers, ça arrive aussi. Mais c'est vrai que dans l'ensemble, quand il y a quelque chose qui n'est pas clair, on dit : Ça, c'est bancal. Souvent ça vient de France, c'est bizarre. On se dit : Il manque quelque chose, des procédures mal pensées, mal fignolées, des mails qui arrivent en français pour des personnes en Allemagne qui ne parlent pas français. Ça je le vivais moins à la raffinerie parce qu'ils faisaient beaucoup plus attention, ils savaient que les personnes ne parlaient pas français. Mais alors ici combien de fois ma collègue vient me voir et me dit : Celle- là, elle m'énerve à m'envoyer des mails en français alors qu'elle sait très bien que je ne parle pas français. C'est vrai que c'est dans des listes de différentes personnes, mais c'est vrai que ça passe très mal auprès des gens. Et souvent quand j'ai la personne au téléphone, je lui dis : Attention, quand tu as ma collègue dans ta liste, essaie de mettre en anglais : Ah oui, c'est vrai, j'oublie, ce n'est pas méchant. Oui mais elle le prend très mal. C'est vrai, elle disait : Celle-là, je vais la fusiller. Et la personne en face n'était pas du tout consciente que ça passait très mal et que sur la liste, là, elle était sur la liste rouge. Et une fois, elle est venue ici et elle s'est dit : Mais elle est de mauvaise humeur ? Je lui ai dit : Non, je crois que c'est tes mails. Ah bon, à ce point là ? Et c'est vrai que si les Français reçoivent un mail en allemand, ils vont peut-être rire et dire : Tu ne peux pas me le renvoyer en anglais, s'il te plaît ? Ils vont peut-être le prendre moins à cœur. Mais ici c'est peut-être aussi plus un problème lié au fait qu'on est une entreprise française aussi en Allemagne. Je pense que dans une entreprise allemande qui aurait une filiale en France, ça se passerait moins. C'est vrai que chez Total, il y a souvent des textes qui passent en français, des mails qui se passent en français et qui tout d'un coup se retrouvent dans un groupe qui est un peu plus élargi avec des personnes qui ne parlent pas forcément le français.

NS : Les Français qui viennent travailler chez Total en Allemagne, ils s'adaptent et du coup, ils prennent des habitudes de travail différentes de celles qu'ils avaient en France ?

MI : Oui, on perd des habitudes, mais on ne perd pas forcément toutes ses habitudes. Je pense qu'il y a aussi un mélange qui se fait et les gens ici le disent aussi. Certains me disent : J'ai eu un chef français, un chef hollandais, un chef ceci, un chef cela. Je pense que pour eux aussi c'est intéressant. On apprend un peu comment les personnes réagissent. Je parlais des Hollandais, moi aussi j'ai eu un chef hollandais, c'est aussi très différent et on s'habitue aussi. Donc il y a quand même un mélange qui se produit. Souvent les gens ont l'impression que ce n'est pas vrai, ils sont peut-être aussi un peu fiers de garder leurs propres manières de travailler. Mais néanmoins beaucoup admettent à la fin que, quand ils reviennent dans un autre pays où ils changent de travail, ils se rendent compte à ce moment-là qu'ils ont quand même conservé quelque chose. J'ai revu il n'y a pas longtemps un chef que j'ai eu il y a longtemps en Allemagne et qui me disait : Quand je suis revenu à Paris, les gens me disaient que j'étais devenu allemand. Alors qu'ici il disait toujours qu'il ne pourrait jamais, qu'il n'arrivait pas à travailler avec les Allemands, que c'était trop procédurier. Donc il y a quand même un changement qui s'opère.

NS : Vous parliez de fierté de garder sa manière de travailler.

MI : Quand des personnes de certaines nationalités se retrouvent en minorité dans une entreprise où il y a énormément de personnes d'une autre nationalité, elles ont tendance à essayer de garder quelques points d'accroche un peu particuliers à leur pays ou à leur manière de travailler. Mais parfois un peu de manière humoristique c'est- à- dire : Tu vois, je suis en retard, mais bon je suis français. Enfin, ce genre de choses ou si quelqu'un lui dit : Mais, tu n'as pas fait ci, ça. Mais je suis français, c'est comme ça qu'on fait en France. Les Allemands font pareil parfois en disant : Oui là, je t'envoie ça, je veux ma procédure, je suis Allemand. Ce qui prouve aussi que les gens sont conscients des différences qu'il peut y avoir entre eux.

NS : Et vous, vous la vivez comment cette différence de culture au travail ?

MI : Pour moi actuellement, ça ne me dérange plus vraiment, enfin ça ne me choque plus trop. Au début, ça me dérangeait parfois un peu. Il y aussi des choses qui ont changé. Chez Total aussi. Parce que je disais, j'ai fait mon CSNE il y a plus de dix ans ici et il y a quand même un certain nombre de choses qui ont changé dans la culture des expatriés ici, en tout cas moi je trouve. Personnellement, je ne suis pas expatrié, mais je trouvais à l'époque que c'était presque colonialiste avec des personnes qui ne voulaient absolument rien avoir à faire avec la culture locale, avec les gens ici et qui partaient du principe que c'était comme une expérience

d'expatriation. Ils avaient l'impression d'être envoyés en Afrique ou en Asie du Sud-Est, enfin oui c'était un peu colonialiste. La manière de penser, c'était : On est les chefs, c'est comme ça ! Moi ça m'avait, à l'époque, un peu marqué, on disait que c'était la manière de fonctionner d'Elf, donc je ne sais pas, il faut peut-être faire une étude sur Elf à ce moment-là, mais en tout cas ça a changé clairement. J'étais très agréablement surpris, en venant ici, de voir que la plupart des expatriés qu'on a ici déjà parlent la langue ou essaient de la parler, s'intéressent un peu à leurs équipes, ne managent pas complètement de haut en disant : De toute manière, dans deux ans je suis parti et je m'en fiche des gens ici. Ça, c'est très positif. Et aujourd'hui, ça m'a plutôt agréablement surpris en venant ici. À la raffinerie il y avait moins ce problème-là. Parce que les gens sont obligés de s'occuper de leurs équipes, de mettre les mains dans le cambouis, donc il y avait plus rapidement cet échange qui se faisait.

NS : C'est la culture d'entreprise de Total qui...

MI : Qui a changé ici. Quand j'ai démarré, c'était déjà fusionné donc personnellement je ne peux pas trop juger, mais les personnes à l'époque qui se comportaient comme ça étaient de chez Elf. C'était en 2001, c'était juste après la fusion Total Fina Elf. Il y avait pas mal de postes en double aussi, suite à la fusion. Donc il y avait une ambiance un peu difficile à l'époque. Moi, quand je suis arrivé, c'était : Ah, c'est bien, tu vas pouvoir faire le café puisqu'il y a déjà quatre personnes qui s'occupent de ça! C'était un peu bizarre à l'époque. Les deux ans pendant lesquels je suis resté, au moment où je suis parti, il commençait à y avoir des changements de structures un peu plus difficiles. Parce qu'au début, les gens essaient de faire des restructurations où personne n'est lésé, où personne ne se retrouve trop démotivé. Mais il y a quand même un moment effectivement où quand il y a des doublons, où il y a des postes plus nécessaires, il faut vraiment en arriver à des changements un peu plus douloureux. Et l'ambiance à l'époque, quand j'étais parti, n'était vraiment pas bonne. Les gens savaient qu'il y aurait des changements difficiles. Donc c'est vrai qu'à l'époque moi j'étais parti à la raffinerie et là l'ambiance était bien meilleure donc je m'étais dit : Je ne reviendrai jamais à Berlin je crois. Et finalement je suis quand même revenu et je trouve l'ambiance bien meilleure aujourd'hui. Je suis parti, mon CSNE se terminait et je voulais retourner, enfin j'ai une formation d'ingénieur dans le domaine des procédés, donc de par ma formation je voulais plutôt travailler en raffinerie. Donc à l'époque effectivement j'avais aussi cherché du travail ici sur Berlin, j'ai regardé un peu les postes qu'on pouvait me proposer à l'époque mais ça ne me plaisait pas trop et donc c'est pour ça que j'ai fait le choix de partir en raffinerie, de refaire un poste plus technique. Mais bon c'est vrai que j'habitais déjà Berlin, j'ai un appartement ici, j'ai

ma vie aussi ici donc je faisais aussi des allers-retours entre Leuna et Berlin pendant 7, 8 ans. Donc c'est vrai qu'au bout d'un moment il y a quand même un point où on se dit que c'est un peu fatigant. Et quand un poste s'est libéré ici, on me l'a proposé. Donc je suis revenu et jusqu'à présent je suis agréablement surpris du changement d'ambiance, du changement de mentalité aussi dans la manière de travailler. Je ne dis pas que tout est rose, mais il y a vraiment un progrès clair et net depuis 10 ans. Je pense qu'il y a eu une prise de conscience, alors je ne sais pas de qui. Probablement au niveau du management à un certain étage mais à quel étage, c'est difficile à dire. En tout cas j'ai l'impression par rapport à il y a 10 ans, qu'il y a aussi beaucoup de tentatives d'avoir des échanges, d'envoyer des Allemands en France, de faire comprendre aux Français quelles sont les attentes, d'essayer d'avoir des mélanges. Il y a quand même un travail de fond fait là-dessus pour forcer un peu l'échange. Je pense qu'il y a 10 ans, l'idée c'était de dire : De toute manière, l'échange se fera, point. Il n'y a rien à faire là-dessus. Aujourd'hui, il y a peut- être plus une prise de conscience, que ça ne se fait peut-être pas tout seul, et qu'il y a tout à gagner à avoir ce mélange qui s'est effectué.

NS : Vous êtes en contact avec la maison-mère à Paris ?

MI : Oui, plus aujourd'hui. Effectivement avec certains départements un peu centralisés. Alors est-ce que c'est la maison-mère? Tout du moins avec d'autres départements basés ailleurs, basés en France. Là, on a un certain nombre de contacts mais, pas non plus au jour le jour, enfin pas à mon niveau en tout cas. Mais

NS : Pourriez-vous caractériser la filiale à Berlin et la maison-mère en quelques mots ?

MI : Je pense qu'ici la filiale est quand même assez fortement rattachée à la maison-mère plus que la raffinerie ne l'était. En tout cas j'ai l'impression effectivement qu'on est plus proche de la maison-mère ici. J'ai l'impression d'avoir quand même plus de contacts, même s'il n'y a pas beaucoup de contacts directs, je sais qui sont les personnes qui s'occupent de telle ou telle chose. La position entre la filiale et la maison-mère ici est relativement claire. Au niveau de la raffinerie on était quand même un peu plus éloignés, je trouve. Il y a plus d'échanges. Mais c'est aussi peut-être voulu comme ça puisque la raffinerie était une filiale de la filiale finalement. Et une filiale de Total Deutschland. Donc il y a finalement ici le siège qui est responsable du contact, enfin pas de tous les contacts mais de la plupart des contacts, de la plupart des échanges, des résultats mensuels ou ce genre de choses. On voit qu'on est plus en première ligne que la raffinerie ne l'était. Je n'ai jamais vraiment travaillé dans la maison-

mère, je connais un peu, enfin je connais pas mal de monde, c'est vrai. Je ne veux pas non plus redonner ce qu'ils me disent qui n'est pas toujours très rose, d'ailleurs. J'ai l'impression effectivement qu'ici l'ambiance est meilleure qu'au sein de la maison-mère surtout en ce moment. Il y a pas mal de changements en France qui se produisent et qui ont peut-être déjà eu lieu ici auparavant. J'ai l'impression qu'ici c'est plus petit, qu'il y a peut- être aussi un côté plus moyenne entreprise. Les gens qui sont en France ont plus l'impression d'être dans une grosse entreprise avec je ne sais pas combien de tours à la Défense où certainement on ne connaît pas la moitié des gens au travail. Même si ici on ne connaît pas forcément tout le monde. Alors qu'à la raffinerie, je connaissais effectivement tout le monde. Alors qu'on est à peu près le même nombre de personnes. Donc il y a effectivement quand même un côté, déjà ici au siège, un peu plus anonyme mais ce n'est pas au niveau, je pense, au même niveau qu'à Paris.

NS : Si vous deviez changer quelque chose dans la filiale ici et dans le groupe, que changeriez-vous ?

MI : Je pense que Total reste quand même un peu centralisé et je pense qu'ils ont tout à gagner à augmenter la décentralisation. C'est-à-dire à donner plus de compétences de décision au niveau des filiales. C'est une théorie comme une autre. Je ne sais pas non plus si j'ai toutes les cartes en main pour bien juger de ça mais je pense qu'il n'y a rien à perdre en tout cas à faire plus confiance aux compétences locales qui sont mieux à même de juger certainement les marchés locaux et leur propre personnel, leurs propres compétences. Et ça, on l'a vu souvent au sein des projets quand on délègue une partie et qu'on autorise des personnes à juger par elles-mêmes par exemple de *suppliers* ou d'entreprises locales, on se rend compte qu'on a de très bons résultats en général. Alors que la crainte, souvent, c'est de dire : Oui mais si on laisse trop les gens faire en local, ils ne vont pas prendre forcément les bonnes décisions, ils ne vont peut-être pas non plus suivre exactement les procédures Total, les procédures du groupe etc. Et en fait, on a eu d'assez bonnes expériences avec ça. Et d'ailleurs, à la fin, je me rendais compte que le chef de projet avait tendance vraiment à donner énormément de responsabilités aux personnes au sein de la raffinerie, en leur disant : Vas-y, tu as carte blanche. Et en général, c'était plutôt gagnant. Évidemment, ça a un risque. C'est sûr que si on doit vraiment surveiller, comme c'est le cas aujourd'hui, on réclame quand même des surveillances très approfondies de ce qui se passe au sein de l'entreprise. Quand on voit ce qui se passe chez BP, par exemple, ça ne va pas vraiment dans le sens d'une décentralisation accrue. C'est clair que les gens ont peur qu''il se passe quelque chose dans un endroit éloigné

géographiquement incontrôlé et que ça ait une conséquence énorme sur l'entreprise globale. Mais ça se voyait au niveau des budgets que les gens avaient le droit de gérer au niveau des projets, ils avaient vraiment jusqu'à une certaine somme, ils avaient le droit de gérer en local : Faites ce que vous voulez. Après au-delà d'une certaine somme, on passe à un groupe plus élargi et après au-delà d'une somme, là c'est vraiment décentralisé. Après, il faut juste se mettre d'accord sur les sommes en question. Je pense que là, la procédure en elle-même n'est pas idiote, ça permet d'avoir un contrôle et de dire : Au pire, si vraiment il y a une catastrophe quelque part, un projet qui va mal, un dérapage budgétaire, ce sera jusqu'à telle somme maximum, donc c'est l'idée derrière. Après l'idée c'est : est-ce que les sommes en question sont correctes ? Est-ce qu'on peut autoriser plus ?

NS : On m'a parlé d'organisation matricielle mais aussi hiérarchique pour caractériser l'organisation chez Total.

MI : Matricielle, si on fait des projets, oui. Si on parle de projets, oui c'est une organisation matricielle. Bon ici aussi, on est toujours plus ou moins dans les organisations matricielles finalement. Ce que j'entends par là, c'est qu'un département seul dans un coin ne peut pas réussir à gérer le gain de la filiale pendant le mois. Nous, dans notre domaine, au niveau du pilotage, on a besoin des vendeurs pour adapter notre production et eux ont besoin de nos informations concernant la production de la raffinerie pour pouvoir adapter leurs ventes ou pour pouvoir savoir où ils vont aller chercher le produit pour réaliser leurs ventes. Et vice-versa, on a besoin, nous, du back-office pour que tout se passe correctement. Donc de ce fait, oui, c'est matriciel. Je pense qu'aujourd'hui toutes les entreprises ont besoin d'avoir des fonctions transverses aussi. On est les départements qui ont tel et tel but mais il faut savoir un peu ce qui se passe à droite et à gauche. À mon avis c'est la seule possible si on veut être performant. À moins d'avoir des personnes qui sachent tout faire. Ce qui serait fantastique mais je crois que ça n'existe pas.

NS : C'est quoi la Total Attitude ?

MI : Oui. La Total Attitude. En théorie, très bien.

NS : En théorie ?

MI : En théorie oui, je suis tout à fait d'accord bien sûr. Les gens ont regardé où sont les

problèmes et je pense que les quatre, c'est ça, les quatre valeurs de la Total Attitude sont tout à fait ce qu'il faut au sein de l'entreprise pour être performant. Mais bon après, il ne suffit pas de le dire. Jusqu'à présent, je n'ai rencontré personne qui me dise : Je ne suis pas d'accord du tout, il faut être non communicatif. Ce sont des évidences mais qui manquent parfois au jour le jour et les problèmes qui arrivent sont souvent dus à un manque de transversalité. On a tout à gagner à promouvoir ce genre de choses. Mais après, la manière de le faire, ça ne peut pas être uniquement une publicité et des pancartes dans les couloirs.

NS : Et comment applique-t-on ces valeurs au travail ?

MI : Je pense qu'il faut aussi un peu pousser les gens et il faut qu'il y ait un terreau favorable aussi à ce genre de choses. De même, je pense que les gens n'ont pas forcément appliqué ça, et il faut montrer l'exemple. Attendre que l'exemple vienne d'en bas, c'est bien à dire, mais si je peux prendre un exemple : dans le projet précédent, les gens au sein de l'équipe ont commencé uniquement à devenir très proactifs à partir du moment où le chef de projet a montré que lui-même appliquait les bonnes décisions ou les bonnes intentions qu'il avait demandées à tout le monde d'appliquer et avait fait une fois son mea-culpa devant tout le monde en disant : Voilà, j'aurai dû faire ci, j'aurai dû faire ça, et a montré qu'il était là pendant les *meetings*, a montré qu'il était là quand les personnes avaient un problème. Et à partir de ce moment-là, les gens se sont mis d'eux-mêmes à aller le voir et à aller voir leurs collègues en cas de problèmes. Donc il y a aussi une atmosphère à créer clairement. J'ai vu sur d'autres projets que ça ne marchait pas. Ou vraiment si les gens sentent que de toutes manières, s'ils vont voir telle ou telle personne, la seule chose qu'ils vont entendre c'est : Débrouille-toi. C'est fini, après la porte, je crois, doit d'abord être ouverte et rester ouverte.

NS : De quel type de formation l'entreprise aurait-elle besoin, s'il y a des manques ?

MI : Je pense qu'on ne peut pas vraiment se plaindre à ce niveau-là. On peut toujours faire mieux. C'est parfois difficile d'avoir une vision globale des formations possibles, savoir de quoi on a besoin exactement, c'est parfois assez précis de dire : Voilà, j'ai besoin d'une formation sur telle et telle chose. Ce n'est pas évident de trouver vraiment la formation adéquate correspondant exactement à ce qu'on voulait. Je me souviens d'une formation dans le domaine de la gestion de projet où j'avais une idée assez précise de ce que je voulais, mais toutes les formations s'appellent gestion de projet. Et c'est en général *basic advanced.* Donc on prend une *basic* ou une *advanced*, on va voir ci ou ça et dans les *advanced*, il y a 36 000

détails. Donc c'est parfois difficile, enfin je me souviens, je me suis profondément ennuyé pendant cette formation. C'est pas évident de se dire : J'ai choisi la bonne. Ou de se dire : Si j'ai telle compétence, voilà plutôt quelle formation serait adaptée à mon niveau. Mais ce n'est pas toujours évident pour les personnes qui s'occupent des formations. Parce qu'elles ne savent pas vraiment en détail ce qu'on attend.

NS : Et les formations sont conçues à la maison-mère ?

MI : La plupart, enfin j'ai déjà eu des formations locales. Mais en général, ces formations ne sont pas mal. Étant donné qu'ils ont un retour, un *feedback* assez important sur ces formations-là et qu'il y a des personnes de plusieurs horizons qui y participent. Ils ont généralement une assez bonne connaissance tout du moins sur les formations techniques. Maintenant sur des formations plus choisies, parce que c'était la seule formation qui se passait à ce moment-là, au moment où j'étais libre, là j'ai eu des expériences un peu plus douloureuses. Ou effectivement des formations inter-entreprises, il n'y a pas forcément que des gens de Total. La formation en elle-même n'est pas forcément mauvaise, on se retrouve avec des demandes très différentes ou des attentes très différentes selon les personnes. Et du coup ça nivelle plutôt vers le bas, vers le plus petit dénominateur commun.

NS : Pouvez-vous préciser ce que sont des formations inter-entreprises ?

MI : C'était dans le domaine du projet, la dernière en date, qui en soit n'était pas mauvaise mais n'apportait rien, si on avait déjà fait un petit peu de projets. C'était vraiment très basique.

NS : Avez-vous participé au programme Total Kolleg ?

MI : Non. J'ai déjà eu des formations groupe du style : *Discover the group* ou ce genre de choses. Découvrir, on a des séminaires. Ça permet de voir des gens d'autres filiales, de tous horizons. Ça se passe en général sur 2, 3 jours, dans un hôtel avec des présentations de différents départements, ce qui n'est pas mal. Toutes les entreprises ne font pas ça, donc je pense que c'est quand même appréciable que Total fasse ce genre de choses. Et ça permet de voir pas mal de gens, d'avoir une vision un peu plus large de ce qui se passe dans l'entreprise. Ils essaient aussi de favoriser les échanges pendant ces deux, trois jours. Il y a un peu de tout. C'est un mélange de présentations : la maison-mère vient présenter les départements et on a des mélanges de séminaires un peu ludiques : Vous êtes cinq à table, essayez de présenter,

vous, ce que fait telle personne. Ce genre de choses. Essayez d'imaginer ce que fait la personne en face de vous. Des séminaires un peu ludiques qui essaient de faire en sorte qu'il y ait des échanges entre les personnes ayant des métiers différents. Alors vous avez cinq minutes pour essayer de parler avec les 10 personnes.

NS : Que pourrait proposer l'entreprise pour que les nouveaux arrivants s'intègrent rapidement ?

MI : Découvrir exactement comment marchent les structures, en tout cas ici je l'ai vécu en janvier, ce n'est pas forcément évident de savoir à qui on a affaire, qui fait quoi ? Ça s'acquiert au bout d'un moment. Mais au tout début il y a des présentations du style, le premier jour, on voit 150 personnes et au bout de 3 jours, on ne sait plus qui s'appelle comment. J'ai trouvé ça ici pas forcément très bien structurée : l'arrivée, la présentation des différentes équipes. Systématiquement, il faut essayer qu'il y ait un dialogue un peu plus long que cinq minutes avec Untel en disant : Voilà, c'est le nouveau pilote machin, ça c'est le nouveau contrôleur qui fait ci qui fait ça. Moi, ce que j'avais vu à Leuna, c'est que les nouvelles personnes essayaient au moins de prendre un *meeting* dans chaque département, genre un jour fixe ou ce genre de choses de manière à savoir qui fait quoi, que font les départements, c'était très systématique. Il y avait vraiment une check liste avec : Tu as vu Untel, et tel département ? Et bon, c'est un peu stressant les premiers jours parce qu'on ne fait que ça et on dit : Voilà, je suis en train d'ingurgiter des trucs, je vois des choses dans des départements avec qui je n'aurai probablement rien à faire. Mais c'est finalement très intéressant. Et ça permet d'avoir surtout tout de suite des contacts et de savoir qui fait quoi. Alors que là, les premiers jours c'est : Oui alors, lui on me l'a présenté, il fait quoi ? Et : Tu lui envoies un mail à lui, là ! Mais il s'appelle comment ? On va voir les gens : Toi, tu t'appelles comment? Ça fait un peu genre pommé. Donc là, ce n'était pas très bien organisé. D'un autre côté, les gens ne sont pas non plus trop compliqués. Donc je n'ai pas eu l'impression qu'on me laissait sur la touche. Au bout d'un moment, on a vite compris comment fonctionnaient les gens. Et je pense que dans certains cas, ça peut être dangereux parce que quelqu'un qui débute complètement dans un poste, je pense que c'est assez difficile en ne connaissant personne, vraiment personne dans l'entreprise. Moi je connaissais déjà un certain nombre de personnes ici, donc c'est moins effrayant, mais je pense pour quelqu'un qui débarque, c'est un peu effrayant.

NS : Comment qualifieriez-vous l'ambiance de travail ?

MI : C'est une bonne ambiance.

NS : Considérez-vous vos collègues comme des amis ?

MI : Alors amis pour moi, c'est les gens que je vois en dehors du travail. Ça, par contre, je suis devenu assez allemand, je limite parfois assez clairement la frontière entre travail et privé. Avant, ça m'arrivait plus souvent d'aller boire des bières après le travail avec des collègues. Mais moins maintenant, mais bon c'est peut-être parce qu'on vieillit, je ne sais pas. Je disais amis, non honnêtement ici je ne vois pas mes collègues sauf oui, un ou deux. Un ou deux collègues mais que je connais depuis relativement longtemps. Des Français enfin Franco-Allemands en l'occurrence mais que je connais depuis relativement longtemps. Il y a des personnes que je connaissais avant. En général avec les collègues, à la raffinerie, il y avait 2, 3 personnes que je connaissais en dehors du travail, mais en général avec les Allemands ça dure relativement longtemps avant qu'on puisse connaître les gens de manière un peu plus privée. Et là c'était relativement limité. Je pense que les Allemands ont plus tendance à faire : lorsqu'ils sont en dehors du travail, ils sont en dehors du travail. Ils ont tendance à faire un peu la frontière, ce qui a des avantages et des inconvénients.

NS : Chez Total, vous vous sentez plutôt français, européen, citoyen du monde?

MI : Bonne question. Je me sens certainement européen, enfin dans l'ensemble, pas forcément chez Total. J'appartiens certainement à la génération qui a eu beaucoup de chance de pouvoir étudier à peu près où elle voulait, faire des échanges comme elle voulait, un peu la génération Erasmus. Mais je pense que ça se voit aussi par rapport aux gens de ma génération. Les gens connaissent pas mal de pays, ont déjà travaillé à pas mal d'endroits.

NS : Si vous aviez un conseil à donner à quelqu'un qui arrive dans l'entreprise sur la coopération franco-allemande au travail, ce serait quoi ?

MI : De d'abord essayer de comprendre les gens et leur manière de travailler et de comprendre aussi les attentes des gens, qui ne sont pas forcément les mêmes qu'en France. Je prends un exemple que je vois souvent : les chefs français ont l'habitude d'avoir eu des collaborateurs beaucoup plus revendicatifs. J'ai plus vu ça en raffinerie où effectivement il y a énormément de problèmes de grèves ou ce genre de choses et où les gens paraissent très surpris que ce soit beaucoup moins un problème en Allemagne et que a contrario parfois les

gens ne sont pas contents parce qu'ils n'ont pas assez de travail ou on ne leur apporte pas la confiance ou suffisamment de confiance. Et j'avais vu ça une paire de fois à la raffinerie. Et ils disaient : Mais en France, tu fais grève où là au contraire, les Allemands aimeraient bien que les gens leur donnent plus à faire, quelque part plus de responsabilités ou sont parfois plus proactifs justement dans ce genre de choses.

NS : Comment réagissent les Français et les Allemands face à l'internationalisation du monde du travail ?

MI : Les entreprises en Allemagne de l'Est sont quand même assez peu internationalisées. Alors ça change, mais moi, j'ai remarqué notamment à l'époque où j'avais envoyé des CV un peu partout dans les entreprises allemandes, ce n'est pas évident quand on arrive dans une entreprise allemande et qu'on est étranger. Il faut être vraiment meilleur que les autres si on veut avancer. Ce qui est un peu étonnant parce que les entreprises allemandes sont très orientées vers l'export. Mais bon, il y a aussi des différences entre grosses entreprises et petites entreprises, clairement. Je pense au niveau des grosses entreprises, même les entreprises allemandes, ça n'est absolument plus un problème, mais au sein des petites entreprises, moi je me souviens des personnes que je connaissais à Leuna et qui étaient d'entreprises différentes et qui me disaient toujours : On a toujours un blocage par exemple pour embaucher des personnes venant de Pologne ou de République Tchèque, alors qu'ils sont obligés d'embaucher des gens de Pologne ou de République Tchèque parce qu'ils n'ont plus du tout d'Allemands capables de faire ce métier-là. Enfin capables, si, mais qui veulent faire ce métier à tel endroit... Je me souviens, on avait d'autres collaborateurs d'autres nationalités à la raffinerie aussi, ce n'est finalement pas très international et ils avaient quand même parfois du mal à s'intégrer. Un collaborateur camerounais, un autre thaïlandais, et ce n'était pas toujours évident pour eux parce que les gens n'ont pas trop l'habitude encore d'avoir des gens qui viennent de Thaïlande, du Cameroun dans les entreprises et puis d'avoir des gens qui ne réagissent pas forcément pareil. Je me souviens de mon collègue thaïlandais qui me disait toujours : Nous, quand on ne dit rien, ça ne veut pas dire qu'on n'est pas d'accord. En général, on laisse les gens parler. Et ça, c'est souvent mal interprété, c'est interprété comme : Il ne sait pas du tout, il n'a aucune opinion. Et ce n'est pas évident pour les gens. On arrive à des différences culturelles plus mondiales, moins européennes mais plus avec des gens qui viennent d'Asie ou qui viennent d'Afrique, qui n'ont pas forcément la même manière de travailler.

NS : Voulez-vous ajouter quelque chose ?

MI : Je pense que c'est un sujet intéressant, en tout cas je pense aussi qu'il y a pas mal de choses à gagner effectivement à augmenter la mixité dans les entreprises, c'est clairement quelque chose que je vois depuis un certain temps. Les bonnes idées viennent souvent justement de gens qui ont des formations différentes, qui ont des expériences différentes et souvent qui ont des cultures différentes, qui ont des approches qui ne sont pas les mêmes, alors ce n'est pas évident de faire travailler tout ça ensemble et on va dire de synthétiser tout ça de manière à ce que ça donne un résultat. J'ai souvent vécu ça, une personne peut avoir telle idée et enfin les Français vont avoir telles idées, les Allemands vont avoir telles idées, on mélange bien les deux et finalement ça ne donne pas forcément quelque chose de mauvais. Mais il faut effectivement avoir un peu un Katalysator quelque part. Un catalyseur en français.

Entretien 20

Total, Berlin, juin 2010

Nationalität : belgisch
Funktion : Direktor Spezialitäten
Alter : 57 Jahre alt
Eintrittsjahr bei der Total Deutschland GmbH : 2006

NS : Tout d'abord où êtes-vous né et où avez-vous passé votre enfance ?

MI : Je suis né en Belgique et j'ai passé mon enfance en Belgique parce que je suis de nationalité belge.

NS : En quoi consiste votre travail ?

MI : Je suis directeur spécialité ici. Alors le directeur spécialité s'occupe des spécialités comme le mot le dit. Et les spécialités, c'est quoi ? Les spécialités, c'est tout le reste, c'est-à-dire : c'est ce que ne font pas les autres. Dans une société pétrolière, dans le commercial vous avez la vente, et dans la vente vous avez les stations-service. Tout le monde les connaît, tout le monde les voit. Ça s'appelle chez nous le réseau. Et puis vous avez la vente de fioul de chauffage, ça s'appelle chez nous le commerce général. Donc ce sont deux entités bien connues, bien identifiées. Et puis il y a tout le reste et tout le reste, c'est quoi ? Ce sont les bitumes, c'est la marine, c'est l'aviation, ce sont les lubrifiants, ce sont les fluides spéciaux et c'est le gaz. Donc toutes ces activités-là qui sont toutes très différentes, qui n'ont rien de commun et bien, toutes celles-là sont chez moi. Donc en fait, je gère ces différentes entités par l'intermédiaire bien sûr de collègues qui sont responsables de chacune. Donc j'ai un responsable lubrifiants, j'ai un responsable bitumes, j'ai un responsable GPL, etc.

NS : Vous travaillez avec des Français et des Allemands ?

MI : Alors bien sûr que 95 % sont Allemands. J'ai quelques expatriés, très peu, et j'ai une ou deux personnes qui ont la double appartenance. Par exemple : père français, mère allemande ou le contraire. Mais la grande majorité, ce sont des Allemands.

NS : Et combien de subordonnés avez-vous ? Et combien de supérieurs ?

MI : Alors de subordonnés, j'en ai environ 300. Je ne sais pas le nombre exact, je crois que c'est 290 ou 293 quelque chose comme ça. Donc en lien direct et puis je gère par l'intermédiaire d'une jeune petite filiale gaz qui a également 360 collaborateurs. Donc j'ai en direct 300 et puis il y a Givet qui a également aux environs de 350 collaborateurs. Mon supérieur, c'est le directeur général de la société.

NS : Combien de personnes travaillent chez Total Allemagne, et ici à Berlin ?

MI : Alors chez Total Allemagne, il y a environ 1000 personnes dans le marketing distribution, et 500 personnes sur la raffinerie de Leuna. Ça c'est Total. En dehors de ça il y a des participants, ce sont toutes les autres entités de Total en Allemagne, donc plutôt du côté de la chimie. Et l'ensemble du personnel travaillant pour le groupe Total en Allemagne, ça représente environ 4000 personnes. Mais Total pur, dans le sens marketing-distribution, raffinage-distribution, il y a 1500 personnes, 500 dans la raffinerie, 1000 au niveau du marketing. De ces 1000 personnes, combien travaillent à Berlin ? Je dirai peut-être 150.

NS : Comment en êtes-vous arrivé au poste que vous occupez aujourd'hui ?

MI : Alors j'ai fait des études en Belgique. J'ai fait des études d'ingénieur commercial, donc c'est un bac + 5 comparable en France à une école de commerce, avec peut-être une base technique un peu plus forte, c'est de là que vient d'ailleurs le titre d'ingénieur. Et donc j'ai commencé ma carrière en Belgique où j'ai travaillé pendant douze ans. Après ça, j'ai été expatrié en Allemagne où j'occupais le poste de contrôleur de gestion, directeur-aviation et GPL et puis directeur-réseau pour ce que nous appelons aujourd'hui la petite Total, c'est-à-dire Total avant la fusion avec Fina et Elf. En 99 je suis parti à Paris où je me suis occupé du réseau de maillage : environ 3000 stations. À ce moment-là en France, jusqu'en 2003, 2004 plus ou moins, je me suis occupé d'un projet informatique sur les spécialités. Donc la mise en place du programme informatique sur les spécialités au niveau européen. Et donc après ça on m'a proposé le poste directeur des spécialités en Allemagne. Donc en fait, j'ai fait durant ma carrière énormément de réseaux de stations-service. Et puis quelque part il fallait prendre un virage pour faire autre chose et donc je suis entré au niveau des spécialités par ce projet informatique et maintenant je gère les spécialités en Allemagne depuis 2006.

NS : À quel âge avez-vous commencé à travailler ?

MI : J'ai commencé à travailler à 23 ans.

NS : Qu'est-ce qui est le plus important pour vous dans votre travail ?

MI : Les hommes et les femmes. Pour moi, ce qui compte et ce que j'ai atteint aujourd'hui, c'est uniquement grâce à des équipes. J'ai eu des équipes extraordinaires et donc je pense que l'essentiel de mon travail d'ailleurs, je le vois dans la motivation des équipes. À partir du moment où j'ai des collègues qui sont motivés, ça tourne tout seul et donc souvent les personnes, il ne faut pas leur apprendre le métier, elles le connaissent mais souvent elles ne sont pas motivées pour le faire. Et si on arrive à créer un dynamisme, une dynamique, quelque part si elles ont envie, elles vont trouver une solution parce qu'elles en ont envie. Et donc moi, mon rôle, c'est de leur donner envie. De leur donner envie, et si elles ont envie, elles vont travailler. Donc si j'atteins quelque chose, c'est la motivation, l'envie. Et une fois que j'ai atteint cela, je peux m'asseoir dans mon fauteuil et regarder, ça marchera tout seul.

NS : Et comment vous les motivez alors ?

MI : Je les motive en essayant d'être humain. Comment peut-on motiver quelqu'un ? D'abord en écoutant. Il faut écouter, écouter, écouter, écouter. La pire des choses qu'on peut faire, c'est de dire : Faites ça comme ça. Parce que ce n'est peut-être pas bon. Et donc moi, je dis toujours : Écoutons, partageons et essayons de résoudre ensemble. Et c'est ce qui m'a toujours apporté le plus, c'est d'écouter. De ne pas avoir d'idées préconçues. Souvent pour beaucoup de choses, j'ai une idée. Je sais ce que je veux. Mais je sais que mon collègue ne veut pas la même chose. Et donc quand on donne l'impression au collaborateur que l'on a construit ensemble, qu'on construit ensemble, fatalement il est motivé. Parce qu'il a l'impression qu'il a fait quelque chose. J'avais une assistante qui m'a dit récemment : Ce qui a changé, c'est que j'avais l'impression d'être utile, de ne plus être la personne à qui on dit : Faites ceci, faites plein de copies, mais de lui dire : Tiens, essayez de me résoudre ce problème et puis tout à coup elle a dit : Oui, je peux aussi, effectivement, je suis capable de faire des choses. Et donc cette fille au début elle était passive et après, elle organisait par exemple les réunions d'assistantes. Elle a dit : Tout compte fait, je réunissais à mon niveau toutes les assistantes qui sont de différents niveaux au-dessus de moi. Et comme on se partage des choses, qu'est-ce qu'il en est sorti ? Il en est sorti plein d'idées, il en est sorti plein d'idées parce que ces filles qui se sont retrouvées comme ça à discuter, elles voient des choses, elles voient énormément

de choses. Elles voient des choses qui tournent mal et par exemple, une des choses qu'elles ont dites : Mais les photocopieuses, il y en a une à chaque étage, on n'en a pas besoin, il faudrait prendre les compteurs des photocopies pour voir quelles sont celles qui fonctionnent ! Et on s'est rendu compte qu'effectivement, il y avait des étages où il y avait des photocopieuses qui ne tournaient pas. Personne ne s'en était occupé jusque-là parce que ça n'intéresse personne et ces filles-là, leur quotidien, c'est la photocopieuse, donc elles voient très bien ce qui tourne et ce qui ne tourne pas. Même chose pour les billets d'avion, on s'est rendu compte que les billets d'avion, si on prend un vol Berlin-Paris ça coûte 500 euros. Si je prends Berlin-Paris et retour, ça coûte 200 euros. Curieusement les compagnies ont des tarifs moins chers quand on prend un aller-retour. Tous ces petits trucs, ces petites ficelles, elles se les sont refilées. Et donc du coup, on a créé à ce niveau-là, au niveau des assistantes, un groupe, quelque chose, elles ont une impression de créer quelque chose. Et donc je dirai que ça motive. Ça motive et quelque part on n'a plus besoin de les pousser à faire quelque chose. Elles voient le travail en disant : Là, il y a quelque chose que je peux faire ! Parce qu'il faut donner de la confiance, il faut écouter. Et quand on donne de la confiance, quand on montre qu'on prend en considération ce que les gens disent, ça les motive.

NS : Qu'est-ce que ça veut dire pour vous manager ?

MI : Et bien, c'est ce que je viens de dire. C'est ce que je viens de dire. Manager, ce n'est pas du *top down*. Manager, c'est de la communication, c'est de l'échange, c'est *top down* et *bottom up* et quelque part on se rend compte qu'au milieu, on trouve des solutions. Le manager que je ne veux pas être, c'est celui qui dit tout ce qu'il faut faire parce qu'il a autour de lui des exécutants qui vont faire tout ce qu'il dit. Et là, j'en reviens aux Allemands, c'est pire en Allemagne qu'ailleurs parce qu'un Allemand, si vous lui dites : Va contre le mur, il va aller contre le mur. Parce que c'est un ordre. Il va le faire. C'est la chose que j'ai dû apprendre en Allemagne, c'est que les Allemands exécutent les ordres, tous. Donc on leur dit quelque chose, ils le font. Alors qu'à partir du moment où on dit aussi à un Allemand : Non, dis-moi ce que tu en penses, c'est bon d'aller contre un mur ? Non, je vais me casser le nez. À ce moment-là, à partir du moment où on donne cette confiance, où on dit : Je t'écoute, donne-moi ton avis là-dessus, il va le faire, il le dira. Par contre si on dit : Tiens, là, il faut faire ça, tu prends la procédure A 45 et tu fais ça suivant la procédure A 45, il va le faire. Et exactement comme ça, sciemment, en sachant qu'il va contre le mur il va dire : Non, c'est la procédure, je suis désolé, j'applique exactement ce qu'on m'a dit. La pire des choses, et surtout en Allemagne plus qu'ailleurs, c'est de dire : Faites-ça comme ça.

NS : Pourquoi c'est pire en Allemagne qu'ailleurs ?

MI : Parce que l'Allemand exécute les ordres. L'Allemand est obéissant. Un Allemand, s'il n'y a pas de règles, il fait n'importe quoi. Par contre, s'il y a une règle, il l'appliquera à la lettre. L'Allemand, par exemple, si vous avez une rue à traverser qui fait deux mètres de large et que le feu est au rouge, il attendra que le feu soit au vert, même s'il n'y a, à des kilomètres des deux côtés, aucune voiture qui passe. Parce que la règle c'est de dire : Quand un feu est au rouge, on ne passe pas. Je dirai que la mentalité française, même belge d'ailleurs, est tout-à-fait différente. C'est de dire : J'interprète l'ordre. Moi ça ne me convient pas tout à fait, je fais ça et puis j'interprète. Je gère en fonction de ce que je pense être bon. Et donc, des Belges, des Français et des Allemands, je peux dire que les personnes, quand vraiment on est un mauvais manager, les personnes les plus faciles à gérer sont les Allemands. Parce qu'il n'y a qu'à dire ce qu'il faut faire et ils le feront.

NS : Et pour quelles raisons d'après vous ? Vous avez une explication à ça ?

MI : Je pense que l'Allemand est très reconnaissant de l'autorité. C'est-à-dire qu'à partir du moment où il y a une autorité, on la respecte. L'Allemand est également très respectueux de la forme. Il y a un certain nombre de points qui m'ont toujours frappé chez les Allemands : c'est l'aspect formel des choses. En France souvent, on entre dans une salle de réunion et on commence à parler. On commence à parler, on discute. L'Allemand, il attend que le responsable de la réunion dise d'abord : Bonjour, qu'il salue tout le monde et qu'il parle de l'ordre du jour. Par exemple : On va parler de quoi aujourd'hui ? Et puis quelque part, on a un ordre du jour qu'on va suivre et on attend cet aspect formel, cette ouverture de réunion. On attend aussi à la fin une clôture de réunion, en disant : Voilà ce qu'on s'est dit, donc je retiens ça et ça et notre plan d'action, c'est ça. En France, on commence à parler et puis après on dit : Maintenant il faut qu'on arrête, on verra ça la prochaine fois. Et c'est vrai que c'est moins formel. L'Allemand, comme il est très respectueux de la hiérarchie, il écoute la hiérarchie. Et c'est la même chose d'ailleurs quand on va manger avec un client. Le vin, par exemple, la cérémonie du vin, c'est quelque chose d'extraordinaire. Parce que l'Allemand est respectueux de celui qui l'invite. Et donc si on sert le vin, il ne va pas boire, il va attendre que celui qui l'invite lève son verre en disant : Voilà, on va goûter le vin. Et une fois que ce geste est fait, à ce moment-là, on peut boire le vin tant qu'on veut. Mais si ce geste n'est pas fait, j'ai observé un jour un repas, c'était un collègue qui invitait, qui ne savait pas ça, c'était un Français et qui,

lui, ne buvait pas de vin. Donc on lui avait servi du vin et il continuait à discuter etc. Et les verres de vin sont tous remplis. Alors je lui ai dit : Écoute, teste le vin. Et il dit : Je ne bois pas de vin. Je dis : Teste-le quand même. Et lui ne comprenait pas pourquoi il devait boire du vin. Il dit : Mais moi je ne bois pas de vin, ils m'ont servi du vin, je ne bois pas de vin. Et quelque part, c'est important de dire : Là, c'est le signal de départ, vous pouvez boire du vin. Parce que c'est celui qui invite qui a ce pouvoir de dire quand on peut boire du vin. Et donc je dirai que c'est vraiment cette culture du respect de l'autorité.

NS : Et ça se vérifie ici dans cette entreprise ? On est très respectueux de l'autorité. Ce qui veut dire aussi qu'il y a une forme à avoir au niveau de l'autorité. C'est-à-dire que je suis directeur, si je me promenais en chemise ouverte et jean, ça ne passerait pas. Ça ne passerait pas parce que ce n'est pas normal. Quand on est directeur, on a un certain *standing* à avoir, et il faut l'avoir parce que c'est important. La voiture, c'est pareil. Si je roulais en deux chevaux, les gens diraient : Ce n'est pas normal, ce n'est pas un directeur ça ! Quelque part, j'ai eu un jour durant ma carrière, je roulais avec une voiture française et j'avais une BX, je me souviens très bien. J'étais devenu directeur-aviation en Allemagne, c'était tout récent et je roulais toujours avec ma BX. Et un jour, j'avais des collègues qui venaient à l'aéroport, on avait une réunion dans le pool d'aviation et je suis allé les chercher à l'aéroport. Je vais les chercher, on va dans le parking et puis il y avait ma BX, à côté il y avait une BM. Et automatiquement j'ai dit : Voilà ma voiture, je ne l'ai pas montré de façon précise, j'ai dit : Voilà ma voiture. Et ils sont tous allés sur la BM. Je dis : Non, c'est celle-là. Ils m'ont regardé et ils m'ont dit : C'est ta voiture, ça ? Je dis : Oui. Mais je pensais que tu étais directeur ! Je dis : Oui, je suis directeur. Je dis : Pour moi, ce n'est pas parce que je suis directeur que je dois rouler en BM. Oui, mais quand même, je ne sais pas, moi je serais gêné en tout cas d'aller voir un client et de dire je suis directeur si je roule avec une voiture comme ça ! Il y a un problème. Et effectivement le statut est important. C'est-à-dire qu'il faut absolument que la fonction qu'on a, que la forme qu'on utilise soit conforme à la position qu'on a. Donc il faut que quelque part les gens voient quelque chose de logique, et il est normal qu'un directeur ait une belle voiture, il est normal qu'un directeur ait un beau bureau. Et ce n'est pas normal, si par exemple j'étais dans un *open space*, et que je travaillais avec les autres, on dirait : Ce n'est pas normal, ce n'est pas un vrai directeur.

NS : Et pour quelles raisons, par exemple en France, c'est différent ?

MI : Parce qu'en France on attache beaucoup moins d'importance à la forme. J'ai des

collègues français qui prennent le métro le matin, qui ont des chaussures qui ne sont même pas cirées, qui ont un pantalon qui est beaucoup trop court et des chaussettes blanches et qui sont à un niveau trois fois au-dessus du mien. Ça ne les dérange pas parce que pour eux, l'apparence n'a rien à voir. Ils ont une fonction et ils sont respectés pour la fonction qu'ils ont. Donc l'apparence n'a rien à voir. En Allemagne on attache beaucoup d'importance à l'apparence. L'apparence doit être conforme à la fonction.

NS : À quoi ressemble l'une de vos journées-type ?

MI : Je n'ai pas de journée-type. Je suis quelqu'un qui est beaucoup en voyage. Étant donné justement la diversité des activités que je gère, les activités sont diverses et elles sont géographiquement ailleurs. C'est-à-dire que j'ai une usine qui est à l'extrême nord de l'Allemagne. J'ai une activité gaz qui est au sud de Munich. J'ai une activité lubrifiants qui est plus au centre. Je suis dans différentes associations professionnelles qui ont leur siège à Hambourg et puis il y a nos clients qui sont partout. Et donc une grosse partie de mon temps, les trois quarts de mon temps, se passe à l'extérieur. Donc ma journée-type souvent : c'est prendre l'avion le matin, aller quelque part, avoir rendez-vous avec un client ou bien avoir des collègues, rentrer le soir ou bien également beaucoup de nuits d'hôtel. Donc ça, c'est la journée-type. Sinon ma journée-type au bureau, quand je suis au bureau, ce sont des jours fixes, ce que j'appelle des jours fixes c'est-à-dire un point que je fais avec chacun de mes directeurs sur leur activité. Donc par exemple je fais un jour fixe lubrifiants, le directeur lubrifiants vient me voir et il m'explique ce qu'il fait, les sujets sur lesquels il travaille ou bien peut-être avec des questions ou des demandes. Et puis durant une heure, on fait un point sur son activité. Et puis il y a des réunions de direction, comité de direction et réunions éventuellement avec des collègues ici au siège.

NS : Combien de projets menez-vous en parallèle en ce moment ?

MI : Sur pratiquement chacune de mes activités, pour l'instant, nous avons un ou deux projets. Donc on fait six activités différentes, il y en a au moins six, et sur l'aviation, il y a deux grands projets, sur le bitume j'en ai deux grands également, je dirai allez, pour faire simple, une dizaine.

NS : Comment vous organisez-vous pour tous les mener à bien ?

MI : J'essaie de déléguer un maximum et j'essaie de limiter mon intervention au point où j'ai une réelle valeur ajoutée. C'est-à-dire que ma vision des projets ou ma vision du travail, c'est de fixer le bout du tunnel en disant : C'est là que je veux aller, et puis de laisser énormément de liberté aux collaborateurs qui travaillent sur ce dossier et je vois uniquement les points pour lesquels, soit je peux apporter quelque chose parce que je sais plus ou que j'ai une expérience , soit parce que j'estime que bon, ça ne marche pas. Mais je limite mon intervention au minimum. C'est presque prétentieux ce que je vais dire, je compare mon rôle au rôle du chirurgien. Le chirurgien qui opère, il y a souvent tout un travail préparatoire qui est fait par les infirmières. Lui, il arrive, il met ses gants, deux coups de bistouri et puis il s'en va vers le prochain patient et les autres referment la plaie. C'est un peu comme ça que je vois mon rôle. C'est de faire le minimum, mais ce que je fais, que ce soit utile, en me disant : Là, j'ai apporté quelque chose. Moi, je n'ai pas besoin de montrer ce que je sais faire ou d'imposer, j'en reviens toujours à cette idée d'écoute, de laisser-faire, de déléguer, et puis quelque part de corriger le tir s'il le faut. Mais mon rôle, je ne veux pas faire le travail de mon collègue à la place de mon collègue. Il est intelligent et il peut le faire. Donc moi, mon rôle, c'est juste de dire : Si je peux faire quelque chose en plus, je justifie mon salaire par ce que j'apporte en plus. Non pas en répétant ou en refaisant ce que font les autres.

NS : Et par quel biais donnez-vous vos instructions à vos collaborateurs ?

MI : Dans les réunions particulières que nous faisons, c'est-à-dire qu'on a cinq, six personnes et donc là on va plus en profondeur dans un certain nombre d'affaires. On discute et aussi ça permet d'écouter les personnes qui sont à un niveau plus bas que mes collaborateurs directs parce que le danger aussi, c'est qu'on me filtre l'information et ça, c'est un très gros danger. Ça dépend de la qualité des équipes qu'on a. J'ai eu des collaborateurs qui me disaient tous les jours que la vie était belle et que tout était bon et quand j'entendais plus loin que le moral de l'équipe n'était pas très bon, c'est pour ça aussi que j'ai besoin d'avoir le contact plus loin sans court-circuiter mon collaborateur parce qu'il faut que quelque part il n'ait pas l'impression que j'aille voir ses propres collaborateurs en disant : Tiens, comment ça se passe ? Est-ce que t'es content avec ton chef ? Donc c'est pour ça que je préfère faire une réunion commune et souvent dans ces réunions communes on perçoit des difficultés. Souvent les gens sont très pudiques, ne parlent pas d'un problème. Mais l'échange de réponses, des fois l'échange de regards, permet de se rendre compte qu'il y a un problème. Et c'est là de nouveau que mon rôle intervient. C'est de dire : Je perçois qu'il y a quelque chose. Et quand je perçois, on sent des malaises, ça se sent. C'est le ton de la voix qui est utilisé, ce sont les réparties ou

les regards. On voit qu'il y a des problèmes et à ce moment-là, il faut intervenir.

NS : Et en réunion, est-ce que vous constatez des différences au niveau de la communication quand vous travaillez avec des collaborateurs français, allemands ou belges?

MI : Non. La seule différence c'est peut-être ce que j'ai dit, la discipline. La discipline et le respect de l'autorité. Quand je suis dans des réunions où on ne me connaît pas, je sens chez les collaborateurs allemands une certaine retenue, un respect qui n'existe pas chez les collègues français ou belges, qui, s'ils ne sont pas d'accord, ils vont le dire. Ils vont me le dire, peu importe qu'ils me connaissent, que je sois directeur ou pas directeur, ils vont le dire. L'Allemand, il a besoin d'être mis en confiance et si je leur dis : Écoutez, on est ici entre nous, toutes les remarques sont bonnes et j'accepte la critique. Automatiquement, on voit le bouton tourné dans le bon sens et là effectivement il va se mettre en route. Mais pour moi, l'Allemand il est vraiment quelqu'un qu'on met en marche et qu'on peut arrêter. Et ça c'est quelque chose qui m'a toujours frappé et j'ai fait 17 ans en Allemagne maintenant, ça m'a toujours frappé en Allemagne, c'est ce respect énorme de l'autorité, ce respect énorme de l'autorité. J'ai eu un cas assez particulier : j'ai un collaborateur qui était mon responsable des bitumes jusqu'à il y a deux ans. Il est parti, donc moi j'ai fait en sorte que sa carrière évolue et donc il est parti comme responsable des Pays-Bas, directeur général des Pays-Bas. Et deux ans après, il est revenu comme mon chef. Moi, ça me paraissait un peu bizarre et je m'en suis ouvert un peu à l'un de mes autres collègues en disant : J'ai mon collaborateur qui devient mon chef. Et les Allemands n'ont pas compris. Ils n'ont pas compris que ça pouvait être un problème. Il est chef et puis c'est tout, en quoi c'est un problème ? Je dis : Oui, c'est vrai que c'est un peu bizarre, ça fait tout drôle de lui dire, il y a deux ans : Écoute, là, je ne ferai pas comme ça et aujourd'hui c'est lui qui me dit : Dis donc, tes objectifs, on va les revoir à la hausse. Ça fait bizarre. Bon on s'entend très bien, donc ça marche très bien. Mais rien que le fait que moi je dise : Ça me fait bizarre ! Les autres ne le comprenaient pas parce que, là, l'autorité est là, donc maintenant, il est le patron et on le respecte, tout ce qu'il dit, c'est bon. Et c'est lui d'ailleurs qui, lors des réunions, dit souvent : Mais écoutez les gars, si vous avez des critiques, dites-le. Moi, je suis ouvert aux critiques. Donc c'est quelqu'un aussi qui a fait l'expatriation, qui est de nouveau ouvert à d'autres idées et donc qui n'est pas rigide. Et à partir du moment où il a enlevé cette rigidité, nos réunions se passent également très bien, parce que tout le monde sait que si on lui dit : Écoute, là, franchement, tu es à côté de la plaque ! Et bien il va l'accepter et puis c'est bon. Mais il faut qu'on le dise: Voilà, je suis le patron mais j'accepte la critique.

NS : Et dans la prise de décision, qui prend les décisions dans les réunions et de quelle manière ?

MI : C'est très variable. Dans les miennes, j'essaie d'avoir le consensus et je suis très à la recherche de consensus. Je ne prendrai jamais une décision quand je sens que l'opposition est très forte. Je préfère essayer de convaincre, essayer de dire : Finalement, c'est peut-être une bonne idée. Dans mes réunions, j'essaie plus ou moins de résumer les différents points de vue, d'essayer d'en déduire une solution et puis de dire : Est-ce que tout le monde peut vivre avec une formulation comme ça ? Et puis bon, on essaie d'avoir le consensus. Notre nouveau patron a à peu près le même point de vue. Par contre, j'avais un autre patron, un Français. Lui, avait besoin de dire : C'est comme ça et puis c'est tout. Voilà, le patron français que j'avais en Allemagne était plus directif, dirigiste que le patron allemand que j'ai là, actuellement. Mais c'est une question de personnes aussi je pense. Je crois que je ne dirai pas que c'est propre à une culture allemande ou française. Je ne sais pas. Mais peut-être que c'est ça. Il y a une blague qui dit que les Allemands arrivent dans une réunion avec des points de vue différents, ils discutent, ils discutent, et quelque part, ils finissent par trouver un consensus et à la fin, on a une solution. Les Français arrivent dans une réunion, ils discutent, ils discutent, et à la fin de la réunion, c'est le patron qui décide.

NS : Cette histoire, vous l'avez entendue où ?

MI : Ce sont les Allemands qui racontent ça.

NS : Les instructions que vous donnez, sont-elles toujours comprises et appliquées comme vous l'entendez, indifféremment par vos collaborateurs allemands et par vos collaborateurs français ?

MI : Alors là, j'essaie toujours d'avoir de l'écho, c'est-à-dire d'avoir le retour de ce que je dis pour bien me rendre compte qu'on ait bien compris ce que je veux. Les collaborateurs français que j'avais en France, et en Belgique encore pire, ils avaient l'art d'interpréter. D'interpréter toujours dans le sens qui les arrangeait. C'est-à-dire qu'il fallait vraiment recadrer à plusieurs reprises pour que ce soit bien compris. Les collaborateurs allemands, ça dépend. En général, je pense que les messages passent bien mais souvent le collaborateur allemand a besoin d'avoir quelque chose d'écrit. C'est-à-dire qu'il veut une procédure. S'il s'agit de faire quelque

chose de bien précis, il va demander une procédure : Je veux une procédure. Ou bien il va dire : Ce n'est pas dans ma description de poste. J'ai une description de poste, ce n'est pas dedans, donc si je dois le faire, il faut le mettre dans ma description de poste. Donc c'est toujours cette rigueur, il faut que ce soit clair, mais une fois que c'est clair, je le fais. Mais il faut que ce soit clair.

NS : Quelles compétences doivent posséder vos subordonnés au travail ?

MI : Les compétences sont les mêmes que j'essaie de m'appliquer à moi-même. C'est-à-dire qu'il faut qu'ils écoutent et il faut qu'ils motivent. Pour moi, j'attache beaucoup moins d'importance à des connaissances techniques qu'à l'écoute. La motivation, l'écoute, pour moi, ce sont les éléments les plus importants. Tout le reste, on peut le lire dans les livres. Mais il faut absolument que mes collaborateurs directs soient des managers parce qu'ils ont des équipes à gérer. Ici mon voisin il a 100 collaborateurs, ce sont des équipes assez grandes et donc il faut absolument qu'il y ait une dynamique là-dedans, il faut qu'ils transmettent la même chose, le même message qui est un message de communication, d'échange et de consensus.

NS : Pouvez-vous me citer trois valeurs qui sont essentielles pour vous au travail ?

MI : Trois valeurs. Loyal, ça c'est très important, la loyauté. Sincérité : c'est très important de dire les choses telles qu'on les pense. L'envie, l'envie de faire.

NS : Et vous auriez un exemple de ce qu'est pour vous un comportement loyal au travail ?

MI : Je peux vous dire ce que je ne considère comme pas loyal. Ce que je considère comme pas loyal, c'est quand mon supérieur a des informations sur une activité que je n'ai pas. Admettons que mon supérieur joue au golf avec un de mes collaborateurs et qu'ils parlent du travail, parce qu'on parle toujours du travail, et que par exemple, le lundi matin, mon supérieur m'appelle en disant : Tiens, j'ai appris que tu as un gros souci là-bas, je n'étais pas au courant. Ça m'est arrivé quelquefois et c'est pour moi la pire des choses. C'est la pire des choses, pour moi, c'est l'épée dans le dos. C'est ce manque de loyauté ou bien alors, pire encore, c'est ce que j'appelle la langue fendue. La langue fendue c'est de dire : Écoute, ça marche bien et puis on s'entend bien et puis aussi je suis content dans mon poste. Et apprendre par la bande qu'en fait, il n'est pas content du tout et qu'il estime que finalement, il n'est pas

bien dans son poste. C'est ça finalement ce qui est important. Pour moi, la loyauté, c'est quelque part de dire à son chef ce qu'on pense, mais lui dire tout. Et non pas garder une partie de l'information et après se rendre compte que peut-être, quelqu'un d'autre l'a.

NS : Comment vous prémunir de ce comportement déloyal ?

MI : Parce que justement j'ai fixé une règle. C'est que, quand il y a quelque chose qui ne va pas, on en parle. Et deux fois par an, il y a l'entretien annuel individuel. Et durant l'entretien individuel, moi, je leur dis toujours : Tu as un miroir en main. Montre-moi dans le miroir comment je suis et qu'est-ce qu'on pourrait améliorer. Et donc là, curieusement, les gens disent : Je trouve que des fois tu es un peu dur. Cette remarque-là, je l'ai mal prise parce que je trouve que c'est une agression personnelle. J'ai dis un jour par exemple à quelqu'un : Je déteste Berlin. J'ai dit ça en rigolant. Il est venu me voir, il m'a dit : Écoute, j'ai un problème. Tu as dit que tu détestes Berlin. Je dis : Oui, je l'ai dit, et alors ? Et bien moi, je suis touché parce que j'aime bien Berlin. Je dis : Ah bon et alors? Il me dit : Mais franchement, je ne comprends pas pourquoi tu peux dire comme ça, je déteste Berlin, tu n'as même pas vécu là-bas. On s'est expliqué et j'avais dit ça sans arrière-pensées mais vraiment sans arrière-pensées, et lui avait pris ça comme une agression personnelle parce qu'il était dans la bande le seul qui était de Berlin. Et donc, lui se sentait agressé. C'est le genre de point qu'on peut avoir et là, ils savent qu'ils peuvent venir me voir et que, dès qu'il y a un problème, il faut le dire. Mon ancienne assistante m'a dit un jour : Écoute, est-ce que je peux te voir, est-ce que je peux te parler ? Tu m'as fait une remarque que je ne comprends pas. Et ça c'était en vitesse et je n'ai pas réfléchi plus loin. Mais la personne était choquée et quelque part c'est vrai que, on remarque, derrière ça, les gens qui ruminent quelque chose. Mais bon je préfère alors qu'on le dise, qu'on en parle, qu'on s'explique, qu'il n'y ait pas un conflit. Et puis je fais des erreurs aussi. Effectivement, je n'aurai pas dû dire ça, mais ce n'était pas personnel. Et c'est vrai que des fois on dit des choses qui ne sont pas personnelles. Un jour, je suis rentré dans le bureau et : Qu'est-ce que ça sent le parfum ici ! La fille l'a pris comme une attaque personnelle en disant : Bon, je sens mauvais ? Je dis : Non, écoute, je n'ai pas voulu dire ça ! Mais bon. Et ça montre plus ou moins comment les gens peuvent réagir et donc si on n'en parle pas, la personne le garde pour elle et après ça peut durer des semaines. Moi je n'aime pas que quelqu'un me tienne tête par exemple, parce qu'il y a quelque chose qui ne va pas. Et bien je dis : On en parle ?

NS : Vos collaborateurs allemands et français s'ouvrent-ils de la même manière ou y a-t-il des

différences dans la façon d'aborder ces problèmes ?

MI : Le collaborateur allemand est très réservé et il est très prudent avant de s'ouvrir. C'est-à-dire qu'il faut vraiment qu'il ait confiance pour s'ouvrir. Il faut vraiment le mettre doublement en confiance et quand on l'a bien mis en confiance, il va s'ouvrir mais il faut le temps. C'est-à-dire que les collaborateurs français ou belges, ça va plus vite. Si on dit par exemple : Il faut me raconter ce qui ce passe, à ce moment-là, ils vont s'ouvrir, ça va très vite. Je pense à une chose : j'ai une règle chez moi, c'est que je tutoie tout le monde. Et ça c'est quelque chose par exemple qui est très mal passé en Allemagne, parce qu'ils n'ont pas compris. On ne tutoie pas le chef. Je me souviens, avant je disais : Bon, écoute, on se tutoie. J'aime tutoyer. Réponse : Moi, je ne l'ai jamais fait ! Et bien, tu vas le faire ! Et puis j'avais d'autres gens, des externes, on se tutoyait. Et pour eux c'était choquant. En France, on tutoie également tout le monde et c'est tellement normal. Le revers, j'ai pu le constater, c'est que certains Allemands, pas tous, mais certains Allemands croient qu'à ce moment-là, quand on tutoie, on est copains, on se tape sur l'épaule. Et donc il y en a certains que j'ai dû recadrer en disant : Attention ! C'est moi le chef. On se tutoie, mais c'est moi le chef. Ils ont très mal compris. Tutoyer : à ce moment il n'y a plus de limite, il n'y a plus de chef, on est copains. Et moi j'ai toujours dit : Je tutoie parce que je suis assez direct, mais ça ne veut pas dire qu'on est copains. Ça veut dire qu'on se tutoie voilà, parce que moi c'est plus courant, je tutoie tout le monde, pas besoin de me dire : Tiens celui-là je le vouvoie, celui-là je le tutoie ou je ne sais plus, moi je m'y perds tout le temps , donc je dis : Une règle chez moi, c'est comme ça ! Et c'est vrai que ça, dans toutes les règles que j'ai mises en place, c'est celle qui est passée le plus mal. Aujourd'hui ça va, ils s'y sont habitués, mais j'ai souvent remarqué, c'était avec l'un de mes directeurs, que tout à coup, il avait l'impression qu'il me tutoyait et qu'à ce moment on était copains, donc je peux tout faire, je peux tout dire parce qu'on est copains. Et donc j'ai vraiment dû le recadrer en disant : Écoute, mon vieux, chacun a son rôle, ce n'est pas parce qu'on se tutoie que tout est permis. Et ça, il a du mal, ils ont beaucoup de mal à réaliser ça. C'est vraiment pour moi un point, c'est curieux mais ça doit être très culturel. Je crois que l'Allemand est respectueux de l'autorité. Quand on est respectueux de l'autorité, on la vouvoie. Et quand on ne vouvoie plus quelqu'un, il n'y a plus de respect. Quelqu'un que je ne vouvoie pas, je ne le respecte pas. Je crois que pour l'Allemand, se tutoyer au travail, il faut vraiment qu'on soit grands copains sinon ça ne se fait pas. Et je pense que la plus grosse révolution culturelle, chez moi en tout cas, c'est celle-là. C'est le tutoiement avec les collègues de travail. Et surtout à tous les niveaux. Ça, c'est quelque chose avant laquelle ils ont eu beaucoup de mal, c'est comme ma BX avant. Ce n’est pas normal qu'on tutoie le directeur.

NS : Et pour vous, qu'est-ce que le mot hiérarchie vous évoque ?

MI : Hiérarchie pour moi, c'est valeur ajoutée. Mon chef, c'est quelqu'un qui sait plus que moi, qui peut plus que moi et donc c'est pour ça que c'est mon chef. Parce qu'il sait plus, parce qu'il peut plus, parce qu'il a plus de pouvoirs. C'est ça un chef. Et je le vois dans l'autre sens aussi d'ailleurs. À chaque fois qu'on monte l'escalier, il faut un plus, sinon il n'y a pas de plus, il n'y a pas de hiérarchie. Donc pour moi, c'est ça. Pour moi la hiérarchie n'est pas, ce n'est pas du commandement, on n'est pas à l'armée. C'est plutôt de la valeur ajoutée.

NS : Et l'esprit d'équipe ?

MI : On peut avoir l'esprit d'équipe. L'esprit d'équipe et hiérarchie, ça peut faire bon ménage. L'un n'exclut pas l'autre. L'esprit d'équipe, c'est partager les mêmes objectifs et s'entraider. Ça aussi c'est une valeur qui est importante, c'est l'entraide. Voir qu'un collègue croule sous le travail alors que moi je n'ai rien à faire. L'esprit d'équipe, pour moi, c'est justement d'aller vers l'autre et de dire : Tiens, est-ce que je peux te donner un coup de main ? Ça, c'est quelque chose, par exemple, de fondamental, que j'attends de tout le monde, c'est cette entraide et de ne pas se dire : Voilà, j'ai fait mon travail, le reste ça ne m'intéresse pas. C'est de se dire : Quel est le travail de l'ensemble. C'est le travail de l'ensemble qui compte et pas mon travail à moi.

NS : Et est-ce qu'il est plus difficile, selon vous, de travailler avec des personnes de culture nationale différente ?

MI : Non. Je dirai qu'il ne faut pas exagérer. Il y a bien sûr des différences culturelles qu'on a évoquées. Mais je pense qu'une fois que les personnes travaillent ensemble, c'est le chef d'équipe qui fait en sorte que ça se passe bien. Et à partir du moment où toutes les personnes finalement s'adaptent, l'important c'est que chacun comprenne le message et l'interprète de la bonne façon. Une fois que ça c'est atteint… J'ai travaillé avec des Espagnols, j'ai travaillé avec des Anglais, notamment sur des projets informatiques, et je peux dire que finalement, bien sûr, il y a des façons de réagir un peu différentes, mais l'essentiel c'est qu'on partage une vision commune et que si on a cette vision commune, ça marche.

NS : Ça veut dire quoi, pour vous, posséder une compétence interculturelle ?

MI : C'est un mot à la con qui n'apporte rien du tout. Je vais faire simple : ce qui est bien, c'est peut-être d'être passé dans différents pays pour mieux comprendre certaines réactions. C'est vrai que quand j'étais à Paris, certains de mes collègues français ne comprenaient pas certaines réactions allemandes. Notamment quelques remarques : il n'y a pas de procédure pour ça ! Qu'est-ce qu'il me fait chier avec sa procédure ! Ça c'est parce que l'Allemand attache de l'importance aux messages, qu'on définisse exactement la mission, c'est très important pour lui. Le Français n'attache pas beaucoup d'importance à ça. Pour lui, on sait ce qu'il faut faire plus ou moins, on va se débrouiller. L'Allemand ne dit pas : On va se débrouiller. Il va dire : Je veux savoir exactement comment on va se débrouiller. Et donc je pense que la compétence interculturelle, c'est peut-être ça. D'être passé dans différents pays et de se dire, s'il y a une réaction qui me paraît au premier abord un peu bizarre, si je connais le pays, je peux dire : Non, effectivement, c'est tout à fait normal, il réagit tout à fait normalement donc je suis moins choqué. Je crois que c'est bien en tout cas d'être passé dans différents endroits et surtout, il ne faut pas généraliser, tous les Allemands ne se comportent pas comme des Allemands et tous les Français ne se comportent pas comme des Français. Moi je connais des Français hyper rigides qui sont pires que les Allemands et le contraire un peu aussi. Donc il faut toujours relativiser, ne jamais dire : Tous les Français sont comme ça, tous les Allemands sont comme ça. Mais c'est vrai qu'on perçoit de temps en temps certaines différences et c'est bien de les connaître.

NS : Quelle est l'expérience interculturelle qui vous a le plus marqué dans votre carrière ? Vous m'avez déjà cité trois exemples, notamment la voiture, le tutoiement et puis l'autre exemple c'était le vin.

MI : Ce sont des points qui m'ont surpris et si je parle d'un Belge allant en France, c'est l'aspect brouillon des fois en France. Je suis allé en France après l'Allemagne. Et ce qui m'a surpris en France, c'est l'aspect nonchalant, brouillon, et le fait de se dire : Mais où est-ce qu'il veut aller ? C'est-à-dire – j'en reviens toujours aux réunions –, ce que j'ai le plus perçu, c'est de voir des gens qui vont dans des salles de réunions, il n'y a pas d'ordre du jour, on ne sait pas de quoi on va parler. Enfin, il faut qu'on se réunisse pour parler de ça. Et puis finalement on discute dans tous les sens et puis l'heure est passée et puis il n'y a pas de décisions et donc on va se revoir la semaine prochaine et on en reparlera. Ne pas avoir de trame dans une réunion, ça, c'est quelque chose qui m'a frappé en France. On se réunit et puis c'est tout. Le manque de préparation, c'est souvent quelque chose qui m'a frappé en France. Mais

curieusement, malgré tout, on arrive également à gérer en France et on arrive à des solutions, peut-être aussi parce qu'en France, le fait d'être brouillon, ça permet aussi peut-être la créativité. Moi je dis toujours que ce sont les Français qui ont fait le TGV, ce ne sont pas les Allemands. Et je pense que la rigueur allemande, de dire : Voilà, je veux un ordre du jour, je veux différents points à la fin de la réunion. Alors on a une conclusion, ça bloque peut-être aussi un certain nombre d'initiatives. Alors que le fait de parler dans tous les sens, finalement, il y a peut-être l'idée géniale qui sort, qu'on n'aurait pas eue si on avait eu une trame trop sévère. Et donc c'est peut-être ça aussi qui fait que, quelque part, souvent la créativité est meilleure en France qu'en Allemagne.

NS : Vous auriez un exemple d'une situation que vous avez vous-même vécue à ce niveau ?

MI : Non.

NS : Les plus grosses différences entre les Français et les Allemands dans le travail, celles qui vous frappent le plus ?

MI : C'est la discipline, le respect de l'autorité et l'indiscipline en France et le moindre respect de l'autorité. Ce qui me plaît en Allemagne, c'est l'organisation. C'est l'enchaînement logique de l'opération, c'est la concision, c'est le fait de formuler clairement un problème et d'essayer de trouver des solutions. Ce qui me plaît en France, c'est l'ouverture. En France, ce qui marche très bien, c'est la réunion machine à café. Ça c'est, quelque chose que j'ai introduit en Allemagne, qui a pris un temps ! La réunion machine à café, c'est-à-dire, la réunion informelle. En France, on arrive le matin au bureau et on va à l'automate du café, on va se prendre un café. En général il y a toujours l'un de nos collègues qui est toujours là-bas aussi et on discute : Sur quoi tu travailles ? Qu'est-ce que tu fais ? Et puis il y en a d'autres qui arrivent, et donc finalement on se rend compte que des fois, on passe une demi-heure, trois quarts d'heure à la machine à café et puis on a discuté des choses qu'on n'avait pas prévu de discuter ce jour-là et finalement, parce qu'on a rencontré quelqu'un et qu'il a dit : Moi je travaille justement là-dessus et tu vois, ça m'intéresse, tu m'envoies une copie! Ces réunions informelles machine à café c'est quelque chose qui marche très bien en France. J'ai essayé d'introduire ça en Allemagne en disant : On met des machines à café, donner le café gratuit, ça coûte rien. J'ai eu un mal fou à les amener à la machine à café. Et ce qu'ils faisaient, c'est qu'ils allaient à la machine à café vite se prendre un café et on courait dans son bureau avec son café. J'ai dit : Non. J'ai interdit alors de sortir le café de la salle en disant : Le café se boit

sur place. Et je ne veux pas des gens dans l'escalier avec des gobelets à café, parce qu'on peut tomber. J'ai inventé une excuse. Et donc je les ai obligés à boire le café sur place. Et là, effectivement, on a eu le même effet qu'en France, mais encore une fois ce n'est pas normal. J'ai eu des gens au début qui sont venus me voir en disant : L'autre, là, ça fait une demi-heure qu'il est à la machine à café ! Je dis : C'est bien. Vous vous rendez compte, une demi-heure ! Il me dit : Les gens ne travaillent plus, ils sont à la machine à café tout le temps. C'est bien, il faut les laisser, il y a plein d'idées qui vont germer là-bas. Il ne comprend pas qu'on perde son temps à la machine à café, l'Allemand perd son temps à la machine à café et le Français dira ouvertement : Mais non, c'est bien ! Ma petite réunion machine à café, j'apprends toujours des choses. Et donc c'est vrai que le fait de se voir, notamment au café, on ne sait pas de quoi on va parler, on ne sait pas sur quel collègue on va tomber, mais il y en a toujours un qui est quelque part sur le même palier, enfin sur le même plateau. Peut-être deux fois sur trois, on va parler du foot, on va parler de ce qu'on a fait hier soir, mais fatalement on retombe toujours sur le travail et fatalement on finit par trouver des choses. Et donc ces réunions machine à café ce sont des réunions informelles, et ça c'est un atout de la France. C'est comme par exemple le petit café après le déjeuner, ça aussi c'est quelque chose qui n'est absolument pas concevable en Allemagne. C'est d'aller manger peut-être à la cantine et puis de sortir à l'extérieur dans un bistro, de prendre un café. Inconcevable ici. On va manger et puis on remonte dans son bureau et on travaille. Mais dire : Non, on va prendre un petit café. On peut prendre un café là-bas ? Mais on le prend à l'extérieur. Et ça c'est inconcevable. En France, c'est tout à fait courant de dire : On mange à la cantine et puis on va prendre un petit café dans le bistro d'en face. Même chose, de nouveau, là, il y a plein de collègues. Alors l'avantage du bistro de midi, c'est justement qu'il y a des collègues d'étages différents. La machine à café, c'est des gens du même étage. Ils se voient à la machine à café de l'étage. Le bistro du midi, c'est des gens de Total, de différents services qui sont tous là au bistro. Il y a peut-être 20, 30 personnes au total et puis bon, on se trouve une petite place au comptoir pour boire son petit café et puis là de nouveau, avec son collège : Qu'est-ce que tu fais ? Et tous les midis on voit d'autres personnes parce que ce n'est pas toujours – ce sont souvent – les mêmes, mais on n'est pas toujours au même endroit donc on parle avec d'autres personnes. Et de nouveau, ça peut prendre une demi-heure, ce n'est pas grave parce qu'effectivement on va rentrer, on aura appris quelque chose, et ça c'est vraiment important.

NS : Et il vous arrive de modifier vos méthodes de travail ?

MI : Bien sûr ! Vous parliez de votre machin interculturel, c'est peut-être l'avantage d'être

passé dans différents pays qui permet de prendre le meilleur de chaque pays et ça permet justement d'arriver à avoir une conception du travail et de la vie qui sera différente. Et si on prend le meilleur de chaque pays où on est passé et bien je pense qu'on a des managers qui sont excellents. Parce qu'il faut avoir l'ouverture d'esprit d'accepter que l'autre soit meilleur, ce qui est, je dois dire, pour mes amis français, très difficile. Un Français, j'ai pas mal de collègues français ici, on a beaucoup de mal à admettre que c'est mieux, que quelque chose est mieux ici. La Belgique est un petit pays, on a moins d'assurance d'être le meilleur et donc on est plus modeste dans ce sens-là, de dire : On voit ce qui se fait dans les grands pays. Je pense que le Français, il est convaincu que ce que l'on fait en France, c'est bien. Certains de mes collègues auront beaucoup de mal à dire : Les Allemands le font mieux. Il faut avoir l'ouverture d'esprit. J'enregistre et je fais la part des choses, les choses qui sont mieux là-bas, les choses qui sont mieux en France et je prends le meilleur des deux.

NS : Le fait que certains de vos collègues français trouvent que ce qui se fait en France est mieux, a peut-être un lien avec le fait que Total soit une entreprise française ?

MI : Non. Je ne pense pas. Parce que j'ai côtoyé des Britanniques, j'ai côtoyé des Espagnols et je pense que c'est le complexe du grand pays. Si je prends des gens qui viennent de plus petits pays – des Suisses, des Autrichiens –, je pense qu'ils sont plus perceptifs pour ce qui se fait de mieux ailleurs parce que qu'on sait très bien que on a rien avant et je pense que les gens qui viennent de tout grand pays, un Américain par exemple, ils sont tellement convaincus. Parce qu'on a cette puissance et on se dit : Moi, je viens d'un grand pays, on est bon, on est fort. C'est peut-être quelque chose qu'il faudrait apprendre. Tiens on parlait de valeur tout à l'heure, la modestie. La modestie est certainement une valeur importante et je pense que la modestie permet de bien enregistrer certains des messages.

NS : La solution pour remédier à cette arrogance, c'est l'expatriation ?

MI : Absolument. Beaucoup d'Allemands sont convaincus que de toute façon, les Français ne font que de la merde, les Français sont merdiques. Ils disent : Nous, on fait des choses bien, nous, on fait de la qualité. Donc c'est dans les deux sens. Pour moi, faire transiter les gens dans différents pays est une excellente chose et ça permet effectivement d'être plus modeste et ça permet effectivement de voir que le ciel est bleu ailleurs également et qu'il y a des bonnes choses ailleurs également.

NS : En quoi les méthodes françaises et allemandes sont-elles complémentaires ?

MI : Le Français est sur un nuage, il faut le faire descendre du nuage, pour le faire toucher terre. L'Allemand, il faut lui donner un coup de pied pour qu'il monte. Non, mais c'est vrai que l'Allemand est très terre-à-terre, très rigoureux, il ferait une analyse profonde avant de faire quelque chose et de décider. Le Français est impulsif, il va dire : J'ai une bonne idée, je pars. Il ne sait pas encore comment il va arriver mais : Je pars. Et donc effectivement il plane au-dessus, et quelque part il va tomber parce qu'il n'a rien prévu, il n'a pas prévu comment, avec quels moyens, mais il est déjà parti. Et l'Allemand, lui, va hésiter avant de partir, parce que tant qu'il n'a pas tout vérifié, il ne part pas. Et donc il y en a un qui plane en l'air et qui va tomber parce qu'il n'a pris aucune assurance, et l'autre qui prend trop d'assurance avant de partir. Si on arrive à combiner les deux, c'est-à-dire d'être créatif, de planer un peu mais d'avoir également suffisamment de bon sens pour ramener les choses à la réalité, relativiser un peu les choses et voir avec quels moyens je vais arriver et où, et bien c'est parfait. Donc c'est pour ça que je dis, les deux vont se rejoindre.

NS : Avez-vous pu constater dans votre travail de la rivalité entre Français et Allemands ?

MI : Rivalité non, je ne pense pas. Il y a fatalement un peu de rancœur entre les Allemands et les Français. Mais cette rancœur vient plutôt du fait qu'on est une société française et que l'impression de l'Allemand est de dire : Si je ne suis pas Français, je ne suis pas bon. Et il y a des exemples. Quand on a besoin d'un directeur général au Nigeria, on prend un Français de France, on le met au Nigeria et il est directeur général. Quand on prend le même besoin de directeur général au Nigeria, et j'ai un Allemand hyper compétent qui parle l'arabe, qui parle différentes langues et je lui dis : Il n'en est pas question. Pourquoi ? Parce qu'il faut qu'il passe par la France. On ne peut pas expatrier un Allemand en Afrique sans qu'il ne soit passé par Paris. Par contre, on peut prendre un Français et donc les Allemands disent : Voilà deux poids deux mesures ! Puisque nous, on est toujours très sceptiques en disant : Il faut qu'on aille vérifier nous-mêmes sa compétence avant de l'envoyer quelque part. Par contre, on ne vérifie pas les compétences du collègue français qu'on expatrie dans le monde entier. Aujourd'hui, au niveau du groupe, c'est un problème qui a été perçu, qui est identifié, qui n'est pas résolu mais qui a été identifié. C'est-à-dire qu'aujourd'hui le groupe dit : Il faut qu'on ait plus d'étrangers, non français dans les différentes filiales. Parce qu'effectivement, il y a 90 % de Français et 10 % d'étrangers et encore les étrangers non français, non belges, il faut vraiment qu'ils soient passés à travers plusieurs tamis avant d'être sûrs d'être envoyés quelque part. L'autre jour

encore, j'avais un cas, avec quelqu'un qu'on voulait envoyer à Paris et on m'a dit : Il ne parle pas français. Je dis : Oui mais il va apprendre. Non, quelqu'un qui vient en France, il faut qu'il parle français sinon on ne le prend pas. Dans le même temps on a transféré ici des Français qui parlent à peine allemand, mais alors un allemand horrible. Personne ne posait la question. On a eu un cas, c'est un collègue directeur qui est arrivé ici et qui ne parlait pas un mot d'allemand. Et il était directeur en Allemagne. Et un jour j'ai demandé à quelqu'un à Paris, je dis : Mais ce directeur, il ne parle pas allemand, il parle anglais avec nous. Pourquoi l'envoyer en Allemagne ? La réponse était : On a pensé que son nom était un nom allemand. Ce garçon est très compétent, c'est un type très bien. Mais simplement, l'explication qui m'a été donnée montre bien que c'est quelque chose qui n'a pas d'importance. J'envoie un Français en Tchéquie, il ne parle pas le tchèque. Et par contre quand c'est un Allemand par exemple, on va dire : Attention, s'il va là-bas, il faut qu'il parle la langue sinon pas question. Et surtout les Allemands en France, la barrière de la langue est énorme, parce qu'on dit : Soit il est parfait en français, soit on ne le prend pas. Mais ça, je pense que ça n'a rien à voir avec la culture, ça a à voir avec le fait que la maison-mère est en France et que quelque part, le pouvoir est en France et on a plutôt tendance à prendre des Français en disant : Ceux-là, on les connaît, on peut les envoyer dans le monde entier plutôt que de faire confiance à des étrangers. Je crois que c'est ça.

NS : Et dans d'autres sociétés, US-américaines par exemple, vous pensez que c'est la même chose ?

MI : Moins, je sais que chez les Anglo-Saxons, c'est moins le cas. Je connais des collègues de BP et d'Esso, ils ont moins cette impression-là. Ils font confiance. Si nous, on est européen, ils nous font confiance pour travailler avec des européens. Je pense qu'au niveau de Total c'est différent.

NS : Pour quelle raison ?

MI : Je crois que la seule raison, c'est que le pouvoir est en France et que la France est très centralisatrice. C'est-à-dire que dans beaucoup d'autres sociétés, on est beaucoup plus décentralisés. La France est très centralisatrice : ce qui n'est pas à Paris n'est pas bon, et au niveau de Total, ce qui n'est pas Total France n'est pas bon, parce qu'on est, parce qu'on a le pouvoir. Les Allemands sont très décentralisés : l'office du travail est à Nuremberg, la Haute-Cour de Justice est à Düsseldorf, il y a des ministères à Berlin. Donc l'Allemagne est très

décentralisée. Curieusement aussi, un Allemand à Berlin, ce n'est pas une promotion, il préférerait aller à Düsseldorf ou à Francfort, parce qu'il n'y a pas cette aura de la ville. Moi je sais qu'en France, aller à Paris, ce n'est pas un problème. Par contre déplacer un Parisien à Nantes, c'est un problème. L'aspect centralisateur, tout le pouvoir dans une main, je crois que c'est très français. Vous savez quand je vois Citroën, Peugeot, ils ont les mêmes problèmes. Ils ont exactement les mêmes problèmes. Quand je parle avec mes collègues de Peugeot, Citroën, tout ce qui ne vient pas de France n'est pas bon. Donc ça, je pense que c'est un peu propre à une société française, à un groupe français.

NS : Et comment pourrait-on remédier aux problèmes que vous avez évoqués : le fait qu'un Allemand qui ne va pas parler telle langue ne va pas être envoyé dans tel pays alors qu'un Français, on va l'envoyer tout de suite dans le pays sans forcément maîtriser la langue ?

MI : C'est-à-dire que c'est une décision du groupe à prendre. L'explication qui est donnée par nos collègues français, c'est de dire : Un gros client allemand qui voit arriver quelqu'un qui balbutie l'allemand, il va plutôt dire : C'est bien, il fait un effort pour parler allemand, ce n'est pas parfait, mais bon... Donc, il montre de la compréhension. Un client français qui voit arriver un Allemand qui balbutie le français, il va dire : Moi je veux quelqu'un à qui je peux parler. Ça, c'est l'explication qui nous est donnée, c'est de dire : Le Français moyen n'accepte pas qu'on ne lui parle pas correctement dans sa langue. L'Allemand moyen accepte qu'un étranger puisse ne pas très bien parler, et il est presque honoré qu'un étranger fasse l'effort d'apprendre sa langue. Ça va loin, mais je suis sûr qu'il y a des réminiscences de la guerre et tout ça qui remonte là-dedans. L'Allemand a plutôt un complexe d'infériorité dans ce sens-là, parce que je pense que la guerre, il la porte toujours et quelque part ils ont toujours presque honte de parler allemand. Je pense que c'est pour ça. Je crois que c'est culturel, mais une culture produite par les événements historiques qui font que finalement les réactions sont un peu différentes.

NS : Le groupe Total a-t-il mis en place des mesures pour remédier à ces problèmes de langues ?

MI : Les cours de langues sont intensifs pour tout le monde. Aujourd'hui on essaie d'envoyer de plus en plus d'Allemands à Paris pour qu'ils s'intègrent dans le milieu parisien et qu'ils apprennent le français. Mais aujourd'hui la politique est de dire : Envoyez les gens à Paris pour qu'ils s'intègrent et qu'ils comprennent notre façon de fonctionner, qu'ils parlent

parfaitement la langue. Et il y a ce passage à faire par Paris. On n'imaginerait pas envoyer un Allemand tout de suite en Chine par exemple. Je pense qu'on aurait des soucis.

NS : Et vous, quelle relation avez-vous avec la maison- mère ?

MI : On a une organisation matricielle, c'est-à-dire que j'ai un patron allemand qui est le patron de la filiale, et puis nous avons, au niveau de chacune des activités, un patron d'activité à Paris. Donc il y a un directeur-bitume à Paris, il y a un directeur-lubrifiants à Paris, il y a un directeur-produits-spéciaux, un directeur-GPL. Moi je rapporte aux deux. Je rapporte de façon hiérarchique à mon patron en Allemagne et de façon fonctionnelle à un responsable de métier à Paris.

NS : Pourriez-vous me décrire une situation conflictuelle ou qui a créé des tensions entre la centrale à Paris et la filiale à Berlin?

MI : C'est ce que je viens d'évoquer, c'est le cas d'une expatriation qui n'a pas marché parce que le collaborateur en question ne parlait pas la langue. C'est vraiment un cas assez récent et le blocage était uniquement à condition de la langue. Non, il ne parle pas le français donc on n'en veut pas. Et c'était un de mes collaborateurs, c'était mon responsable GPL. On cherchait un poste à stratégie à Paris et ce garçon a une vision stratégique absolument extraordinaire, il est vraiment très bon. Et j'ai proposé ce garçon à ce poste et le retour était : Le profil convient tout à fait mais il ne parle pas le français. Et donc là, c'est quelque chose qui m'a énervé parce que c'était pour travailler dans la stratégie , donc stratégie ça veut dire les gens qui font des études économiques, qui travaillent le plus souvent en anglais et où les projets sont dans le monde entier et le garçon en question parle couramment l'anglais bien sûr. Il baragouine le français. Et donc la raison évoquée de dire : On ne le prend pas parce qu'il ne parle pas français, ça, c'est quelque chose qui passe mal.

NS : Et comment le problème a-t-il été résolu ?

MI : Il n'a pas été choisi, il y a eu quelqu'un d'autre. On ne comprend pas. C'est vrai qu'on a beaucoup de mal à faire comprendre à un collaborateur : Tu n'es pas pris parce que tu ne parles pas français. Et le collaborateur va répondre : Mais les autres, là, tous ceux qui viennent chez nous et qui ne parlent pas allemand !

NS : Avez-vous l'impression que chez Total, on applique des méthodes qui sont semblables à celles des entreprises US-américaines ?

MI : Non. On n'est pas Américains. On n'est pas Américains, c'est notre force et notre faiblesse. Je prends l'exemple d'un groupe américain qui a mis en place un système informatique dans le monde entier en disant : Voilà, on prend le même système partout. La conséquence en Allemagne c'est que 5000 clients ne rentraient pas dans le système. Parce qu'ils avaient des particularités, ils ne rentraient pas dans le système. La décision de Houston est de dire : On les jette, tant pis, s'ils ne rentrent pas dans le système, on ne les prend pas. Parce que la logique, on l'applique et puis c'est tout. Et puis là, je pousse le bouton à Houston et j'ai le résultat en Allemagne. Total a mis en place un programme informatique qui avait cette même logique. Mais Total a dit : Attention, on prend en compte les particularités allemandes, on prend en compte les particularités belges, on prend en compte les particularités hollandaises, on a construit un monstre, parce qu'on a aujourd'hui un système qui devait être unifié, qui ne l'est pas. Par contre, vis-à-vis des clients, qu'est-ce que les clients disent de nous aujourd'hui ? Les clients disent : Total c'est quand même bien puisque Total s'adapte à nous alors que les autres nous imposent leur organisation. Donc c'est pour ça que c'est une force et une faiblesse. Une force vis-à-vis des clients parce que les clients apprécient notre flexibilité et notre faculté d'adaptation. Mais c'est vrai qu'on risque d'avoir plus de coûts, donc tant qu'on peut se le permettre, que la méthode que nous appliquons est la bonne... Si jamais nous venions dans des crises très graves où il faut raboter les coûts, il est évident qu'avec notre système qui s'adapte à tous les profils, on est plus fragiles que quelqu'un qui a dit : J'ai un bloc rigide et ce bloc ne bouge pas.

NS : Oui, Total s'adapte donc aux différents pays mais bon, la maison-mère, j'ai l'impression quand même qu'elle essaie d'imposer son modèle.

MI : Elle essaie, mais dès qu'elle rencontre une résistance, elle plie. Aujourd'hui je n'ai pas l'impression que la maison-mère soit comme un rouleau compresseur. C'est vrai que la pression est de plus en plus forte mais dès qu'il y a une résistance, on n'aplatit pas la résistance, on essaie de composer.

NS : Est-ce que vous pourriez caractériser en quelques mots l'entreprise ici à Berlin et puis la maison-mère à Paris ?

MI : Total Allemagne : efficace et dynamique. Je pense que nous avons atteint l'efficacité, je pense que le dynamisme y est aussi, c'est vraiment une équipe qui fonctionne très bien. La maison-mère : complexe. La complexité est très grande et le besoin de rationaliser. La maison-mère à Paris est le résultat de la fusion d'Elf et de Total. On a rassemblé les équipes mais sans réduire le nombre de postes, ce qui veut dire qu'il y a un nombre de postes à Paris qui seront probablement superflus. L'érosion est lente, c'est-à-dire qu'on attend le départ à la retraite et au fur et à mesure, les gens ne sont pas remplacés, et d'ici cinq ou dix ans, on aura une structure plus légère. Et je pense que c'est ça qui paralyse un peu Total pour l'instant, c'est cette masse de personnes qui travaillent à la Défense où tout le monde se dit : Qu'est-ce qu'ils font ! Le revers de la médaille c'est que chaque homme qui a un poste à la Défense génère du travail ailleurs. C'est-à-dire que si je suis responsable de mon petit doigt à Paris, fatalement je vais appeler l'Allemagne, la Suisse, la Hongrie parce que je veux des informations. Et donc je vais asphyxier un certain nombre de filiales par des demandes répétitives, des demandes presque inutiles, mais il faut bien nourrir le dragon. Et finalement, plus on lui fournit à manger, et plus il va demander, et plus nous, on n'a pas le temps de s'occuper de nos clients. Voilà.

NS : Vous avez parlé de la fusion, enfin il y a eu deux fusions. Vous les avez vécues comment ?

MI : On les a vécues différemment. Il y a eu la fusion Fina-Total : c'est une fusion de deux sociétés qui avaient une culture très proche, très familiale. La recherche du consensus : on est tous de braves gens et puis finalement on s'aime bien et on trouve des solutions. Cette fusion de Fina est passée mais vraiment d'une façon incroyable. Il y a avait aussi l'avantage qu'il y en a une qui était peut-être absorbée par l'autre, donc il y avait peut-être aussi une certaine modestie chez les uns parce que de toute façon, on n'a pas le choix. Là où ça fait très mal, c'est la fusion Elf et Total parce que c'était deux géants qui se détestaient à mort, qui ont dû travailler ensemble. Et moi, j'étais à ce moment-là à Paris et on était tous en train de regarder la tour d'en face en se disant : Dans cette tour-là, il y a quelqu'un qui fait mon travail. Qui va rester de nous deux ? Donc ça c'est la première approche, c'est dire : Qui va rester ? Et puis après, je me souviens d'une réflexion d'un collègue d'Elf qui m'a dit : Vous, vous avez acheté Elf. C'est vrai. D'ailleurs on en parle encore aujourd'hui : Est-ce que c'est un rouge ou un bleu ? Les rouges sont de Total, les bleus sont d'Elf. Et donc il m'a dit : Regarde ! À tous les postes créés, il y a des rouges. Dans cinq ans, à tous les postes créés, il y aura des bleus. Parce que la relève, elle est chez nous. Et effectivement, ça s'est passé comme ça. C'est-à-dire

qu'Elf était plus technique, plus technocrate, plus impitoyable aussi. Et les collègues de chez Elf avaient vécu dans une société où on est en perpétuelle concurrence et je n'arriverai à mes fins que si je tue mon voisin. J'exagère. Chez Total, c'est le contraire. Le voisin peut bien vivre et moi, je vivrai bien aussi, vraiment, on est bons copains. Et donc ces collègues qui avaient pendant des années vécu cette bataille sont tombés sur des gens de Total qui avaient une culture tout à fait différente, une culture plutôt de consensus, une culture familiale. Et ça a créé des tensions parce que les gens de Total n'ont pas compris pourquoi lui, il sème des peaux de bananes, je n'ai pas l'habitude de travailler comme ça. On a l'impression que c'était vraiment des gens qui se battaient, et on se bat uniquement si on élimine le voisin et les autres n'avaient pas cette culture-là. Ce choc des deux cultures françaises a été très violent et pendant des années – ça s'est passé en 2000, 2001 je crois – à chaque nomination, la première question qui suivait : C'est un rouge ou un bleu ? Et encore aujourd'hui, cette question est toujours posée à Paris : D'où il vient ? Parce que quelque part, cette origine est toujours importante.

NS : Et la Total Attitude, qu'est-ce que c'est ?

MI : La Total Attitude, c'est l'écoute, la transversalité, je ne sais pas ce qu'il y a d'autre. L'audace, l'écoute, la transversalité, j'ai oublié le quatrième. Je trouve que ce sont de bonnes idées. Si on avait tous cette attitude-là, il y a tout là-dedans pour faire du bon management. Je pense qu'il faut vivre la Total Attitude.

NS : Pour en revenir à l'organisation matricielle, est-ce que vous trouvez que c'est un bon système ?

MI : Oui, c'est un bon système parce qu'on fédère la compétence professionnelle. Parce que dans certains pays – par exemple, je prends le bitume –, on ne peut pas avoir d'expérience uniquement en Allemagne parce que c'est trop petit. Mais on profite de toute expérience mondiale. Au niveau technique et professionnel, on profite de la fédération, des expériences mondiales, parce qu'on met tout ensemble. Et à côté, il y a une motivation nationale à avoir un résultat national. C'est-à-dire de dire : On fait un maximum pour faire du profit dans le pays, donc il y a le résultat final qui compte, et en même temps on profite de l'expérience nationale. Donc c'est un très bon système.

NS : Est-ce qu'il existe un programme pour jeunes cadres ?

MI : Oui, ça existe.

NS : De quoi est-il question ?

MI : En fait ça s'appelle je crois le TGS, quelque chose comme ça. On recrute des jeunes chaque année : une dizaine de jeunes non français avec un très bon bagage, une bonne connaissance des langues – en général français et anglais couramment – et un bon bagage technique. On leur fait passer environ deux ans dans différents postes. L'idée c'est de créer les futurs patrons de Total, de commencer à les créer maintenant. En se disant : Il faut qu'on les recrute, il faut qu'on recrute des gens compétents, il faut qu'on recrute des femmes, il faut qu'on recrute des Noirs, des Asiatiques, etc. Donc il faut que ce soit vraiment une palette de couleurs qui ressemble à tous les pays dans lesquels nous sommes actifs. Et donc d'essayer de faire monter ces gens plus vite, de les faire franchir les échelons plus vite qu'à la normale. Pour qu'on ait dans une dizaine d'années des gens de très bon niveau avec une bonne expérience internationale, une bonne expérience professionnelle également.

NS : Et ça s'avère efficace pour la collaboration franco-allemande au travail ?

MI : Oui. Moi, j'en ai eu deux qui sont maintenant à Paris. Oui, c'est très bon.

NS : Et si vous deviez changer quelque chose dans le groupe Total et dans la filiale en Allemagne, qu'est-ce que vous changeriez ?

MI : Une règle. La règle de la mobilité extrême. Ce qui nous paralyse souvent, c'est l'obligation de changer de poste tous les trois, quatre ans. Et souvent quelqu'un qui prend un nouveau poste a besoin d'un an pour prendre la dimension de son poste. La deuxième année il commence à bien posséder son poste. Il est performant à partir de la troisième année, c'est-à-dire capable d'apporter plus. Et à partir de la troisième année, on commence déjà à lui parler de son futur poste. C'est-à-dire qu'au moment où il est encore en train de grimper la pente, on lui dit déjà quel sera le nouveau sommet à franchir. Et donc quelque part, il commence déjà à penser au nouveau poste et là on a une perte de rendement. Je pense que la mobilité c'est très bien, mais il faut rester plus longtemps dans les postes. Il faut au moins rester cinq ans dans les postes pour profiter de l'investissement qu'on a fait.

NS : Quels sont, selon vous, les besoins de l'entreprise en terme de formations ? Est-ce qu'il y a des manques, est-ce qu'il y a des formations qui ne sont pas appropriées, est-ce qu'il y en a trop ?

MI : Il y en a trop et pas appropriées. Il y a trop de formations et les formations, en fait ce qui manque encore une fois là-bas, c'est l'écoute. Et on produit des formations qui ne sont pas adaptées aux besoins. Et donc quelque part nous avons un catalogue de formations qui ne correspondent pas du tout aux besoins de formation. Je préfère du *coaching*, ou de la formation à la carte plutôt que de prendre dans un catalogue des formations quelconques. Nous avons par exemple des formations de sécurité à revendre, le groupe attache beaucoup d'importance à la sécurité, mais il y a une surabondance de formations de sécurité, crise, management de crise, des formations de connaissance du groupe : ces formations sont dépassées parce que finalement, l'intérêt de savoir ce que fait le groupe est très différent suivant que je suis en Patagonie du Sud ou à Paris. C'est pour ça que je pense qu'il faudrait revoir les formations.

NS : Ça consiste en quoi exactement le management de crise ?

MI : Management de crise. Par exemple : un camion-citerne explose et il y a 25 morts, il faut réunir un comité de crise d'urgence, pour pouvoir répondre aux journalistes. Et donc, la gestion des crises : savoir comment on répond aux journalistes, savoir comment on reste en contact avec les victimes. Ça s'apprend, et donc à notre niveau nous avons tous eu des formations : prendre la parole en public, quel message donner, comment rédiger un communiqué de presse.

NS : Le management de conflit, ça existe aussi ?

MI : Oui ça existe, nous avons. C'est utile. Nous avons différents niveaux de formation de management. Et notamment comment mener un entretien annuel ? Comment faire comprendre à un collaborateur ses faiblesses ? Comment manager un conflit ? Tout ça existe, oui.

NS : Vous parliez de *coaching*, vous pouvez m'expliquer un peu en quoi ça consiste ici ?

MI : Le *coaching* c'est en fait, il y a différents modèles de *coaching*, mais le plus courant,

c'est de voir le collaborateur, par exemple, qui a du mal à prendre la parole en public, ou bien qui a du mal à conduire une réunion. On peut le lui dire, mais il ne va pas le comprendre, et donc le *coach*, par exemple, va assister à l'une de ces réunions, on va le présenter comme un collaborateur extérieur, mais il assistera à l'une de ces réunions, et après la réunion, il va lui dire : Ça, ce n'était pas bien, ce message : je n'ai pas apprécié, là j'ai vu les têtes qui tournaient. Il va lui dire ce qu'il faut corriger, et la prochaine fois, il va de nouveau corriger. Le *coaching*, c'est vraiment suivre quelqu'un à la culotte, et observer ou bien l'écouter, entendre quels sont ses problèmes et puis lui proposer des solutions. C'est vraiment des solutions sur mesure pour des problèmes.

NS : Et qui sont les *coachs* ?

MI : Les *coachs* sont des sociétés extérieures, oui, ce sont le plus souvent des sociétés extérieures.

NS : Chez Total, vous sentez-vous plutôt belge, européen, citoyen du monde ?

MI : Je suis tout à faire européen. Oui, alors là, je suis très formel. Je n'ai qu'une carte d'identité, c'est la carte d'identité européenne.