

Culture d'entreprise : « le piège de l'américanisation »

Un entretien avec Ulrike Reisach

Si l'économie allemande a su s'adapter avec bénéfice à la globalisation et si la performance de ses PME lui assure un avantage compétitif incontestable (voir REA 83/07), elle paie aussi un lourd tribut à sa place dans le nouveau partage mondial du travail. Car qui dit globalisation des activités dit indispensable standardisation, dans le souci d'une transparence mondiale, des méthodes d'évaluation des performances. En s'internationalisant, les entreprises adaptent leur mode de gouvernance aux nouveaux critères de compétitivité mondiale. Or la référence en la matière est le modèle américain. La mondialisation des flux financiers, l'harmonisation nécessaire des normes à l'échelle internationale mènent ainsi à une « américanisation » rampante de la culture économique allemande, menaçant de mettre à mal un mode de gouvernance dont l'Allemagne tire sa compétitivité. Car ce « modèle américain », né dans un contexte culturel particulier, est transposé sans être adapté aux valeurs et usages qui fondent le « modèle rhénan ». Mais, ressenti comme foncièrement étranger à la culture allemande, il nourrit aussi une forte résistance chez la majorité des entreprises qui refusent de céder aux sirènes d'une mode qui fait fi des identités nationales au nom d'une globalisation mal comprise. C'est pour permettre aux Allemands de mieux comprendre les enjeux liés à ces évolutions que, forte de son expérience professionnelle, Ulrike Reisach, spécialiste du management international, vient de publier un ouvrage intitulé : « Le piège de l'américanisation ». Nous lui avons demandé d'exposer ici les principaux points de friction avec la culture d'entreprise allemande.

Ulrike Reisach est docteur en sciences de gestion. Depuis 1988, elle exerce des fonctions de direction à l'international dans le secteur bancaire, puis industriel. Spécialiste des USA et de la Chine, elle a publié de nombreux ouvrages sur les différences culturelles dans le management.

Comment se manifeste ce « piège de l'américanisation » que vous évoquez ?

Les sociétés cotées au NYSE ou au NASDAQ de New York, dont Allianz, DaimlerChrysler, Deutsche Bank, Deutsche Telekom, Fresenius, Infineon, SAP, Schering et Siemens, sont bien sûr directement concernées. Mais la tendance est bien plus encore insidieuse étant donné que les sociétés américaines et ces groupes allemands sont des modèles pour d'innombrables PME, et aussi leurs clients. Elle se diffuse *via* les analystes financiers et les agences de rating, habitués à mettre en œuvre les critères d'évaluation américains, mais aussi *via* les grands cabinets de conseil qui érigent les firmes américaines en modèle (*benchmark*) et *via* le recrutement des jeunes diplômés.

Il se diffuse *via* les analystes et le système d'enseignement

L'enseignement délivré par les universités allemandes est aujourd'hui presque le même que celui des *business schools* américaines. Presque tous les professeurs ont été chercheurs aux USA, condition *sine qua non* pour être nommé sur une chaire, presque tous les manuels de management et de gestion utilisés sont traduits de l'américain... Pas un cours magistral, pas une conférence, pas un *business meeting* sans présentation Power Point (et un maximum de 5 *bullet points* par diapositive selon la devise « *keep it simple and stupid* »)... Aucune décision managériale n'est prise sans obéir aux règles américaines de l'art du *process*...

Au tournant du siècle, on espérait que la pratique de la *shareholder value* moderniserait un « modèle allemand » qu'on disait frappé d'obsolescence...

Certes, la *shareholder value* est devenue la priorité de la plupart des groupes, mais de là à affirmer qu'il s'agirait d'une modernisation... Il y a tant d'entreprises qui sont modernes et performantes tout en ayant d'autres priorités. Il suffit de

Rentabilité et engagement social sont loin d'être incompatibles

penser à Bertelsmann, Bosch, BMW, Kronos (leader mondial des installations d'embouteillage), Fielmann (lunettes), Fischer (chevilles), Kuka (robotique), Porsche, Rhode und Schwarz (TIC et électronique), Trumpf (découpe au laser), Voith (turbines), Wacker (chimie [voir REA 83/07 ; IB]), Würth (techniques de fixation), ZF Friedrichshafen (équipement automobile)... Si leurs propriétaires en tirent profit, elles sont aussi des acteurs majeurs et fiables dans leur région. La société Trigema (confection), par exemple, s'enorgueillit de produire en Allemagne et s'engage à former, puis à embaucher les enfants de ses salariés s'ils ont d'honnêtes résultats scolaires. La rentabilité n'est nullement incompatible avec l'engagement social quand le propriétaire se sent responsable de la prospérité durable de son entreprise. Celle-ci est l'œuvre de collaborateurs hautement qualifiés et motivés, un facteur clef dans une économie du savoir globalisée.

Les impératifs de rentabilité financière entrent donc en conflit avec cette culture établie sur le long terme qui caractérise l'entreprise allemande ?

Les familiales sont plus rentables que les autres

La rentabilité a toujours été une priorité pour toute entreprise, c'est un impératif de la raison économique. Ce qui est nouveau, c'est l'accent mis sur la *rentabilité à court terme*, sur les résultats *trimestriels*. Ce court-termisme est la conséquence de la restructuration des marchés. La plupart des *hedge funds* et des fonds de *private equity* revendent leurs participations très vite ; leur métier, c'est d'acheter et de vendre des actions. Ce sont des commerçants, pas des entrepreneurs.

A l'opposé, un entrepreneur, ou un manager mû par l'esprit d'entreprise, agit sur le long terme. Lorsqu'il investit, c'est pour construire un nouveau segment d'activité ou pour en remettre une autre à flot. Ce qui l'intéresse, c'est sa ligne de produits, son concept, cette collectivité ou communauté de destin qu'est l'entreprise. Il investit également dans la R&D – un élément clef pour le site *high-tech* qu'est l'Allemagne –, ce qui requiert des réserves suffisantes pour lui permettre d'attendre le retour sur investissement. Bien sûr, la rentabilité doit être au rendez-vous. Et elle l'est : les performances des entreprises familiales cotées au GEX [indice spécifique à cette catégorie créé à la Bourse de Francfort en 2005 ; IB] sont largement supérieures à celles du DAX ! Il n'en reste pas moins que la patience comme les capitaux nécessaires aux projets de longue haleine ont diminué sous l'influence du court-termisme des milieux financiers, comme le révèle le recul des dépenses de R&D des entreprises allemandes.

Or la crise actuelle de la finance mondiale crée un choc salutaire : de nouveaux modèles d'investisseurs émergent, comme ce milliardaire américain Warren Buffet, pionnier de l'investissement financier durable. Et les banques allemandes développent une pratique plus généreuse du crédit aux PME, convaincues désormais que cette clientèle-là est fiable puisque ses stratégies au long cours sont couronnées de succès.

Des groupes comme Bertelsmann ont refusé une introduction en bourse...

Comment préserver l'identité de l'entreprise dans la mondialisation ?

... beaucoup d'entreprises allemandes refusent de se plier au diktat des analystes et des bilans trimestriels. Cela vaut d'ailleurs aussi pour les américaines dont certaines, parmi les plus réputées, ont prôné l'abandon des bilans trimestriels lors d'un séminaire de l'Institut Aspen à l'été 2007. Et en réaction à la critique internationale, le NYSE a accepté pour la première fois le *delisting* de certaines valeurs. BASF a ainsi pu quitter la bourse de New York, de même qu'Altana, Danone ou Adecco ; E.ON projette d'en faire autant. Dans le cas de Bertelsmann s'y ajoute une culture d'entreprise très forte, fondée sur la responsabilité envers les salariés. Liz Mohn, membre de la famille fondatrice toujours propriétaire du groupe, vient de lancer le projet « Cultures d'entreprises en interaction globale » pour tenter de répondre à la question suivante : comment les entreprises peuvent-elles préserver et développer leur identité dans la globalisation ? C'est le défi que doit relever aujourd'hui toute entreprise, pas seulement en Allemagne.

Le court-termisme est étranger à la culture allemande

Comment expliquez-vous cette résistance foncière des entreprises allemandes ?

Aux USA, la culture de l'actionariat est très différente de la nôtre et on n'attend rien des entreprises sinon qu'elles réalisent des bénéfices et paient des impôts. 25 % des Américains possèdent des actions, indispensables pour assurer leur retraite. En Allemagne, il n'y a que 7,3 % d'actionnaires, et la plupart d'entre eux ne savent même pas que leur 'épargne' finance les entreprises. Celles-ci ne sont en effet pas perçues comme un placement, mais avant tout comme un lieu de production et un employeur. S'y ajoute une valeur très forte : la propriété du capital d'une entreprise engage la responsabilité du patron vis-à-vis de la société. Les Allemands tiennent à savoir quelles sont les valeurs que défend l'entreprise par-delà sa quête de rentabilité. C'est ce profond ancrage dans des valeurs qui distingue les approches américaine et allemande. Il explique pourquoi, bien plus que les Américains, les Allemands s'identifient avec « leurs » entreprises : elles font partie intégrante de la société, en tant qu'acteurs du vécu quotidien.

L'entreprise fait partie intégrante de la société

La réputation d'une entreprise repose donc moins sur un bilan excédentaire que sur la valeur ajoutée qu'elle apporte à ses clients, ses collaborateurs et à l'ensemble de la société. C'est celle-ci qui crée le lien avec le client et l'identification du salarié avec son entreprise et qui entretient chez les deux fierté, fidélité et motivation. Les véhicules, machines, installations industrielles, les éoliennes, les produits chimiques comme les technologies médicales et environnementales produits en Allemagne sont mondialement réputés pour leur qualité, leur fiabilité et leur respect de l'environnement. C'est parce qu'ils ont cette réputation que les clients sont prêts à en payer le prix élevé et que les salariés acceptent de s'impliquer à fond dans leur production. Mais pour que la vision stratégique de l'entreprise soit crédible et fondée, il faut qu'elle repose sur un intense effort de R&D, un vaste savoir-faire technique, un grand souci du détail et une orientation sur le long terme. Or les entreprises qui cherchent à imiter le modèle américain, sans le comprendre courent le risque de perdre ces avantages compétitifs.

Cette approche est donc incompatible avec le credo des analystes : la concentration ou le recentrage sur un cœur d'activité ?

Quand vous misez sur un seul cheval, vous courez un grand risque : si, un jour, votre unique activité n'est plus rentable, l'entreprise fait faillite. Ce n'est pas l'investisseur qui en porte les conséquences (il peut se désengager à temps), mais le patron, les salariés et la région d'implantation. Une entreprise orientée sur le long terme ne met jamais tous ses œufs dans le même panier. L'excédent réalisé dans une activité permet en effet d'en restructurer un autre ou d'y développer la R&D. Le multi-positionnement permet donc de réduire les risques, mais aussi de gagner en flexibilité comme en capacité d'innover.

Le multi-positionnement favorise l'innovation

Vous constatez également dans votre ouvrage qu'une obéissance aveugle à des normes mal comprises génère « des entreprises en errance identitaire »...

Lorsque le périmètre des activités ou la raison sociale changent trop souvent, la cohésion en souffre. La vocation de l'entreprise se réduit à la quête du profit, ce qui équivaut à une perte de sens. L'identité de l'entreprise devient aussi imprévisible que la composition de son tour de table ou de son équipe dirigeante. L'identification avec l'entreprise est compromise. L'efficacité des salariés souffre d'autant plus de cette perte de repères que celle-ci les contraint à se concentrer sur la défense des positions acquises. Les luttes de pouvoir internes prennent le pas sur la prise en considération de la demande du client. Il s'ensuit une perte d'image auprès des fournisseurs et des clients que cette errance irrite, voire insécurise : où sont passées ces personnes avec lesquelles j'avais établi une relation de confiance ? Le signal que donnent les changements fréquents dans la dénomination de l'entreprise, de ses départements ou dans la composition du catalogue est univoque : cette entreprise-là est en constante réorganisation ; autocentrée, elle ne se préoccupe plus de ses clients.

Les entreprises au périmètre trop variable négligent leurs clients

« Marier l'optimisme pragmatique des Américains et l'approche holistique des Allemands »

Et elle en perd même son latin. Ou plutôt son allemand, comme cette Deutsche Bank, par exemple, où on ne s'exprime plus qu'en anglais ?

Il est normal pour un groupe internationalisé de donner des appellations anglo-américaines à ses départements, de même que de changer de langue en présence d'un collègue qui ne maîtrise pas l'allemand, c'est la moindre des politesses. Mais c'est pour le moins étrange quand une réunion de travail entre Allemands se tient en anglais, ou que les circulaires internes sont systématiquement rédigées dans cette langue, entraînant des changements subtils dans les codes, comme cette généralisation du tutoiement *via* un « *you* » mal compris. Certes, les plus jeunes sont en admiration devant ce style plus direct qu'ils prennent pour de la spontanéité, y voyant un net progrès par rapport au formalisme guindé des plus anciens. Mais dans ce domaine comme dans tant d'autres, il s'agit en réalité de trouver la juste mesure, l'idéal étant de marier l'optimisme pragmatique des Américains et l'approche holistique et le souci de qualité des Allemands.

L'importation de concepts mal compris

En Allemagne se diffuse une nouvelle approche de la concurrence : la « guerre économique ». En quoi ce concept est-il étranger à l'approche allemande ?

Un concurrent est aussi un partenaire

La concurrence – une guerre?! Une absurdité dans la culture allemande où domine au contraire une approche partenariale de la concurrence : le concurrent actuel est toujours dans le même temps un partenaire, ne serait-ce que potentiellement ; cela vaut pour un Etat comme pour une entreprise. Les intérêts des uns et des autres peuvent diverger, se recouper, se rejoindre, tous partagent au fond le même sort. Le fait d'être concurrent en affaires, de s'affronter sur une cause ou un point précis, n'exclut nullement qu'on se respecte et même qu'on s'apprécie. Dans l'acception allemande, la concurrence est une situation qu'il convient de considérer avec objectivité et neutralité et dans une approche purement factuelle (*Sachlichkeit*). Il est vrai toutefois que, avec le langage managérial américain, un vocabulaire à tonalité plus militaire se diffuse en Allemagne.

Et on importe de même tout un arsenal d'intelligence économique ?

Traditionnellement, surtout dans les entreprises aux mains du fondateur ou de l'inventeur d'un produit ou procédé, les ingénieurs sont entièrement dévoués au produit, attendant du marché qu'il partage leur enthousiasme. Or depuis la 'financiarisation' de l'économie, les entreprises moyennes ou grandes ne sont plus dirigées par des ingénieurs ou des chimistes, mais par des commerçants. Ceux-ci savent pertinemment l'importance du marché et du contexte concurrentiel et pratiquent une veille active sous la forme d'analyses diverses – de la *Market Intelligence* à la *Competitive Intelligence* pour le dire en 'nouvel' allemand. Mais ces méthodes sont tout ce qu'il y a de plus conventionnel : ce sont de classiques études de marché comme les mène depuis toujours un institut comme GfK. Elles n'ont rien à voir avec celles des services de renseignement. En Allemagne, affaires politiques et économiques relèvent de deux univers bien distincts.

Dans la problématique du management interculturel, on connaît bien les 'faux amis'. La notion de risque en serait-elle un ?

L'échec a une connotation négative en Allemagne

Allemands et Américains n'ont pas la même notion du risque. Les Américains reprochent aux Allemands leur manque d'esprit d'initiative, mais ces derniers vivent mal la précarité croissante de l'emploi comme des carrières. Car l'échec est diversement apprécié dans les deux cultures : s'il a une connotation positive aux USA (il apporte une expérience précieuse pour mieux rebondir), en Allemagne, il signifie stigmatisation et exclusion. Or cette approche reposant sur une « culture de pionniers » mal comprise, son importation mène à une perception faussée du risque. C'est particulièrement net dans le cas des fusions-acquisitions : engagées avec de fortes attentes, elles se soldent le plus souvent par un échec, comme le révèle la séparation de Daimler et de Chrysler en octobre 2007.

Qu'en est-il de « l'optimisation des process » ?

Entreprises américaines et consultants internationaux définissent des *process* standardisés, autant d'instructions codifiées destinées à des équipes soumises à de fortes fluctuations. Cette standardisation s'impose beaucoup moins en Allemagne où la stabilité des équipes fait que chacun sait parfaitement ce qu'il a à faire. Or cette approche du *process* s'accompagne d'une charge administrative accrue, par exemple dans le cadre d'une certification ISO. Les Américains ont du *process* une pratique plus souple et pragmatique que les Allemands, n'hésitant pas à le modifier en cas de problème, voire à en improviser un nouveau. Les Allemands à l'inverse, connus pour leur proverbiale méticulosité, vont s'efforcer de régler à l'avance le moindre détail, en quête d'une solution parfaite permettant de prévoir toutes les éventualités. On travaille donc longtemps à la conception de *process* hautement complexes, adoptés après moult consultations. Les systèmes qui en sont issus satisfont certes pleinement aux exigences de l'esprit, mais difficilement à celles de leur mise en pratique. Le système allemand du péage autoroutier en est un parfait exemple. En un mot : importée sans adaptation dans une culture totalement différente, la méthode a perdu toute efficacité.

La standardisation des process ne convient pas à la culture allemande

Une personne ou une ressource humaine ?

C'est aussi une autre conception du style de management qui semble se diffuser, en contradiction foncière avec la culture d'entreprise allemande, ses hiérarchies plates assises sur la responsabilité individuelle, et son pilotage collégial. L'autorité basée sur le seul statut hiérarchique serait-elle en train de supplanter l'autorité charismatique générée par la compétence ?

Pour schématiser : les USA se caractérisent par une « culture de commerçants », l'Allemagne par une « culture d'artisans ». Or l'artisan est depuis toujours un « maître de l'art » (*Meister*) dans son domaine. Il dispose d'une excellente formation – ce n'est pas un hasard si le système allemand de formation duale et ses « ingénieurs diplômés » (*Diplomingenieur*) sont mondialement réputés. Et l'artisan, qui s'identifie à son métier, est soucieux de perfection. Forte de cette tradition, l'Allemagne dispose d'un grand nombre de véritables 'spécialistes', un facteur compétitif que les entreprises américaines admirent et apprécient au demeurant, comme le révèlent régulièrement les sondages effectués en Allemagne par la Chambre de commerce américaine.

En Allemagne, une « culture d'artisans »

Une telle qualification requiert un mode de management adapté. Le 'spécialiste' n'est pas un simple exécutant, mais un collaborateur à part entière, exigeant et responsable de ce qu'il entreprend. Au travail, il n'occupe pas un « job » interchangeable, mais il exerce un métier choisi par vocation (*Beruf*), et il s'y emploie avec un grand sens du devoir (la pensée d'Immanuel Kant reste très vivace). Son devoir envers l'entreprise exige en retour la loyauté de celle-ci. Le salarié allemand est donc bien plus qu'un facteur de production ou qu'une ressource humaine dont l'entreprise pourrait disposer au gré des évolutions, mais une personne qu'on implique et qu'on respecte. C'est là le fondement de ce mode partenarial de management caractéristique de la culture allemande et qui se nourrit entre autres de la doctrine sociale de l'Eglise catholique.

Managers et salariés : une exigence de compétence commune

Le management à l'américaine, établi sur d'autres valeurs, est très différent. Les dirigeants sortent d'une *business school*, le MBA en poche, et ne connaissent le plus souvent de la vie professionnelle qu'une série de cas d'école sans suite et sortis de leur contexte : ils ont sauté de projet en projet, de *business case* en *business case*, ont appris plein de choses utiles – mais ne savent pas les mettre en cohérence car ils ignorent les grands enjeux. Une fois aux manettes, ils font une présentation Power Point de leur stratégie, puis s'en vont avant de connaître les effets de sa mise en œuvre. Rarement, ils ont à exercer leur responsabilité envers les salariés dont ils ont la charge ni à porter les conséquences de leurs décisions. Ces nouveaux « managers en CDD » qui ne pensent qu'à leur carrière et sont une pâle imitation du modèle américain ne cadrent pas dans une culture

L'américanisation produit des « managers en CDD »

où les salariés attendent un entrepreneur digne de leur confiance, accompagnant sa « famille » dans le pire et le meilleur, subissant pleinement, mais les corrigeant aussi, les conséquences de ses décisions passées, et sachant préserver l'avenir. Menées dans cet esprit, les restructurations sont moins difficiles à accepter ; le *Mittelstand* est un modèle en la matière, ce qui explique d'ailleurs le regain de son attractivité comme employeur.

Quel est l'impact de cette nouvelle gouvernance sur l'activité des entreprises ?

La standardisation des process dévalorise l'expérience individuelle

La standardisation des process amène de nombreux salariés allemands à se sentir dévalorisés dans leur qualification et leur expérience. Et du fait de l'externalisation d'un nombre croissant de fonctions, leur expertise est de moins en moins requise. De nombreuses entreprises, préférant les solutions standard (les mêmes que celles de leur concurrent) se privent ainsi d'un trésor : leur expérience.

On dit pourtant qu'Américains et Allemands partagent la notion du travail en équipe...

L'équipe allemande est un réseau de compétences

Ce n'est pas toujours vrai car il y a des différences fondamentales entre une équipe américaine sur projet et l'approche allemande du réseau d'experts. Les équipes sur projet sont vite constituées et aussi vite dissoutes. La multiplication de ces *teams*, des groupes de travail internes et des cellules de coordination transversale exige une activité accrue de coordination au sein de l'entreprise qui se solde par une moindre prévisibilité et une déresponsabilisation de chacun. En Allemagne, les liens se nouent au contraire lentement, les réseaux et la coordination des compétences s'intensifient au fur et à mesure que la confiance s'accroît. Ils se construisent sur le principe du 'donnant-donnant', l'apport de chacun étant évalué sur la qualité de son travail et son professionnalisme. Celui qui a ainsi gagné l'estime au sein d'un réseau jouit d'une forte réputation et est convié dans d'autres cercles : sa valeur est inestimable. Et il n'est justement pas interchangeable, contrairement aux membres d'un *team* réuni sur projet.

Comment ces tendances se traduisent-elles en matière de gestion des ressources humaines ?

La nouvelle GRH détruit le lien social

La direction du personnel a été rebaptisée *Human Resources Management* dans la plupart des entreprises. Cette dénomination révèle qu'il s'agit d'une activité de même type que l'approvisionnement : identifier les ressources adéquates, les acheter au meilleur prix, les mettre au rebut et, selon les besoins, les renouveler en interne ou en externe. Il ne reste plus rien de l'approche originelle, établie sur une relation de confiance individualisée. La fonction de GRH n'est souvent plus qu'un outil dans la mise en œuvre des décisions de la direction, ses procédés sont hautement standardisés et souvent confiés à des prestataires externes. Ce n'est plus l'individu qui est « au cœur des préoccupations de l'entreprise » comme le voulait la tradition allemande, mais une ressource sans âme. Ajoutée à l'errance identitaire des groupes et à la l'incertitude qu'elle génère pour le futur, cette évolution désoriente les salariés. Sans repères dans un environnement mouvant, ils hésitent à construire une maison, et même à fonder une famille. Certains experts vont jusqu'à y voir l'une des explications du faible taux de natalité enregistré en Allemagne. Ce 'manque de flexibilité' des salariés allemands en comparaison de leurs homologues américains, pourtant confrontés aux mêmes incertitudes, est d'origine culturelle. Alors que la mobilité professionnelle et géographique, l'approche du risque trouvent aux USA leurs racines notamment dans l'histoire des « pionniers », le contexte est autre en Allemagne où l'entreprise (site de production) est profondément ancrée dans le terroir et contribue à l'entretien du lien social à l'échelon local. On hésite à s'y arracher pour des raisons purement professionnelles. Plus généralement, cet enracinement est une caractéristique de l'Europe comme le révèlent les statistiques : les Européens ne déménagent pas pour un emploi, mais par amour ...

Cette « américanisation » détruit donc les valeurs identitaires des salariés allemands ?

La loyauté dans l'entreprise s'applique dans les deux sens. Si l'entreprise s'intéresse à ses collaborateurs, ceux-ci s'impliquent. C'est particulièrement net dans les petites sociétés où l'impact d'une grosse commande est encore littéralement

palpable : dirigeants et salariés travaillent a coude à coude, nuit et jour, parfois même le week end, pour satisfaire la demande du client. Dans cette communauté de destin, chacun est responsable. Mais quand les individus sont considérés comme interchangeables, que l'externalisation de fonctions est perçue comme arbitraire, plus rien n'incite les salariés à s'engager à fond. Dès lors, ils se cramponnent à la seule chose qui leur reste pour préserver leur emploi, leur assurer, du moins un certain temps, le maintien dans l'entreprise : le droit du travail. Car leur travail, leur *métier*, fait partie intrinsèque de l'opinion qu'ils ont d'eux-mêmes. S'ils le perdent, ils perdent du coup confiance en eux-mêmes, puisque la société n'a visiblement plus besoin de leur compétence individuelle ni de leur apport personnel – surtout si la cause de leur licenciement n'est pas leur propre défaillance mais la vente de leur site de production.

Vous rappelez, dans votre ouvrage, que « l'Allemagne ne considère pas l'économie comme un univers isolé de la société ou des valeurs morales, mais comme un domaine d'application de l'éthique pratique ». Le « piège de l'américanisation » ne serait-il pas en train de détruire les fondements du « capitalisme rhénan » ?

Le modèle allemand de l'entreprise se caractérise par des stratégies durables et par l'existence de règles définissant droits et devoirs respectifs de l'employeur et de la représentation salariée [elles sont fixées par une loi intitulée significativement *Betriebsverfassungsgesetz* : Loi sur la Constitution interne de l'entreprise ; voir REA 50/01 ; IB]. Mode de fonctionnement et statut sont fondés sur la logique du partenariat : dans la société consensuelle allemande, la maturation des décisions est un processus collectif de longue haleine, ce qui explique que, une fois prises, elles engagent toutes les parties prenantes. Etant donné que ces choix sont faits par des Hommes, ils respectent une éthique ; les stratégies d'entreprise n'obéissent pas seulement aux impératifs du marché ou de la concurrence, mais respectent toujours des valeurs. Voilà pourquoi aussi les sciences de l'économie et de la gestion relèvent des sciences humaines et sociales.

La culture économique allemande repose dès lors sur des valeurs partagées par l'ensemble de la société et qui fondent les normes du droit. Au niveau de l'entreprise, ces valeurs se déclinent ainsi : innovation, créativité, qualité, sécurité et prévisibilité, fiabilité, respect du client ou considération du salarié. Clients et salariés veulent pouvoir être fiers de l'entreprise à laquelle ils sont liés – pour ses produits, ses performances, les hommes et les femmes qu'ils côtoient, et pas seulement pour son bilan ou sa cotation, au demeurant très fluctuants. Et même dans le contexte d'une concurrence mondiale avivée, piloter une entreprise signifie d'abord et avant tout diriger des hommes et des femmes. La responsabilité du manager est de leur montrer la direction par l'exemple, pas d'administrer une entité anonyme ou de gérer des processus dont on ignore les effets.

Cette américanisation risque donc aussi de détruire ce qui fait la haute réputation du made in Germany : le fait que les produits ou services intensifs en savoir sont conçus dans un partenariat rassemblant les acteurs concernés, de la recherche au marché, et construit au fil d'un long processus ?

C'est justement la raison pour laquelle j'ai publié ce livre. Chaque pays, chaque entreprise, chaque personne a des avantages compétitifs qui lui sont propres. La mondialisation nous force à mieux prendre conscience de ce qui fait les forces de chacun sous l'angle du marché, de la concurrence ou de la culture d'entreprise. Qu'est-ce qui distingue mon entreprise des autres ? Quels sont ses 'traits de caractère' essentiels, lesquels conviendrait-il de faire évoluer ? De quels modèles s'inspirer éventuellement ? L'impératif prioritaire n'est pas d'imiter sans discernement, mais bien au contraire d'identifier dans le vaste choix de modèles à notre disposition ces éléments qui permettront à chacun d'avancer et de les adapter à la culture, au contexte, propres à chacun.

Beaucoup de pays cherchent à transposer chez eux un des facteurs de la compétitivité allemande : ces réseaux de compétences performants qui associent universités, centres de recherche, entreprises grandes et petites, clients et sous-traitants.

Les choix étant faits par des Hommes, ils sont soumis à une éthique

Il ne s'agit pas d'imiter, mais d'adapter des pratiques exemplaires

Le transfert des savoirs ne se décrète pas d'en haut

La réputation du *made in Germany* repose sur le respect de la Nature et du prochain

Les exemples de ces *clusters* ne manquent pas : la *Medical Valley* d'Erlangen, la *Silicon Valley* de Dresde, les pôles médiatiques de Hambourg ou Munich, chimique de Ludwigshafen, ou ces innombrables concentrations sectorielles locales qui fondent le dynamisme économique des régions. Dans ces réseaux, l'Etat n'a pas à décréter le transfert des savoirs – il va de soi, puisqu'il est nourri par la proximité, source d'échanges professionnels et humains. C'est là que réside leur avantage compétitif : dans les individus porteurs de savoir et d'expérience.

Quant au *made in Germany*... Cette appellation créée à l'origine par les Britanniques pour déprécier des produits ne répondant pas aux critères de qualité anglais s'est transmuée en son contraire. Elle désigne aujourd'hui une qualité mondialement réputée : des produits d'une grande valeur, fiables et durables (*deutsche Wertarbeit*). Le label est particulièrement recherché dans le *high-tech* et en matière d'infrastructures. Dans le domaine des services, l'avantage compétitif des entreprises allemandes réside dans la confiance que leur portent les clients en quête de conseils et de prestations sur mesure. Aujourd'hui s'y ajoute la protection de l'environnement, où l'Allemagne est leader mondial. Si les inconvénients sont nombreux en matière de prix ou de temps, les avantages l'emportent en termes de stratégie durable. Plus les entreprises allemandes intégreront les préoccupations mondiales de l'opinion, des clients et des investisseurs en adoptant des codes de conduite comme la *Corporate Social Responsibility* ou en se montrant encore plus respectueuses de l'environnement naturel et humain, plus elles accroîtront l'avantage compétitif que leur confère leur approche du développement durable : celle d'une gestion de bon père de famille conscient de ses responsabilités.

Que va-t-il advenir du savoir et de l'expérience humaine, ces facteurs clefs de la compétitivité allemande comme de l'économie du savoir ?

Souvent, les restructurations ou les externalisations détruisent ces réseaux de savoirs qui se sont développés au fil du temps, puisqu'elles échangent ou écartent ceux qui sont porteurs d'expérience et de savoir. Croire qu'il est possible de codifier le savoir, de le rassembler et de l'échanger à l'aide de systèmes informatiques est une grave erreur d'appréciation. On n'enregistrera jamais, de cette sorte, que des chiffres et des faits épars et donc sans valeur, des informations certes innombrables, mais souvent contradictoires et sans valeur elles aussi. Car ce n'est que la sélection opérée dans cette masse d'informations, la mise en perspective des divers éléments, leur interprétation qui, en en faisant jaillir le sens, créent le savoir. Le plus performant des logiciels ne saurait remplacer l'intelligence humaine, la capacité de jugement individuelle ni la volonté de travailler en partenariat. Le véritable patrimoine des entreprises est de nature humaine. Or la performance, la créativité et l'innovation ne peuvent s'épanouir que dans un contexte professionnel serein et constructif, établi sur l'échange humain et donc le partenariat. C'est là qu'est la clef de l'avenir dans un monde globalisé.

Propos recueillis et traduits par I. Bourgeois.

Indications bibliographiques :

- REISACH U., *Die Amerikanisierungsfalle. Kulturkampf in deutschen Unternehmen*, Berlin, 2007
- REISACH U., *China – Wirtschaftspartner zwischen Wunsch und Wirklichkeit*, Heidelberg, 1997, 2003, 2007
- REISACH U., *Bankunternehmensleitbilder und Führungsleitsätze – Anspruch und Wirklichkeit. Personalwirtschaftliche Ansätze zu einer ganzheitlichen Bankunternehmensphilosophie*, Stuttgart, 1994
- **Voir aussi :**
- ABELSHAUSER W., *Kulturkampf*, Berlin, 2003
- HOFSTEDE G., *Lokales Denken, globales Handeln. Interkulturelle Zusammenarbeit und globales Management*, Munich, 2006
- *Regards sur l'économie allemande* : n° 56/2002 (DaimlerChrysler ; patrons), n° 73/2005 (Deutsche Börse AG) et n° 74/2005 (intelligence/PME)
- UTERWEDDE H., « 'Capitalisme rhénan' : défis d'adaptation et compétitivité virtuelle », in BOURGEOIS I. (dir.), *Le modèle social allemand en mutation*, Cergy-Pontoise, 2005.