

■ L E S A M I S D E ■
l'École de Paris

<http://www.ecole.org>

Les Petits Déjeuners
"A la découverte du monde"

*organisés grâce aux parrains
de l'École de Paris :*

Accenture
Air Liquide*
Algoé**
ANRT
AtoFina
Caisse Nationale des Caisses
d'Épargne et de Prévoyance
CEA
Chambre de Commerce
et d'Industrie de Paris
CNRS
Cogema
Conseil Supérieur de l'Ordre
des Experts Comptables
Centre de Recherche en gestion
de l'École polytechnique
Danone
Deloitte & Touche
DiGITIP
École des mines de Paris
EDF & GDF
Entreprise et Personnel
Fondation Charles Léopold Mayer
pour le Progrès de l'Homme
France Télécom
FVA Management
Hermès
IDRH
IdVectoR
Lafarge
Lagardère
Mathématiques Appliquées
PSA Peugeot Citroën
Renault
Saint-Gobain
SNCF
Socomine*
THALES
TotalFinaElf
Usinor

*pour le séminaire
Ressources Technologiques et Innovation
**pour le séminaire
Vie des Affaires

(liste au 1^{er} mai 2001)

**DE LA CRÉATIVITÉ INTERCULTURELLE :
exemple germano-japonais**

par

Jane E. SALK

Associate Professor of Strategy and Management, ESSEC

Séance de septembre 1996
Compte rendu rédigé par Mathieu Dunant

Bref aperçu de la réunion

À partir de l'étude d'une joint-venture germano-japonaise située en Allemagne, Jane E. Salk examine le développement progressif, et non sans douleurs, d'une culture de travail commune entre les Allemands et les Japonais que des langues et des rapports au temps différents séparaient.

*L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse
des comptes rendus ; les idées restant de la seule responsabilité de leurs auteurs.
Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.*

Je suis américaine et vous êtes pour la plupart français. Cela ne pouvait pas mieux tomber pour une discussion sur le thème de la créativité interculturelle ! Le cas dont je vais vous parler aujourd'hui étudie la façon dont un groupe de cadres japonais et allemands s'y sont pris pour gérer leurs nombreuses différences afin de travailler ensemble.

En ce qui nous concerne, quelles règles adopter pour ce petit-déjeuner ? Je n'ai pas eu beaucoup de recommandations, sauf en ce qui concerne la longueur de mon exposé. Vous remarquerez peut-être toutefois que je ne vais pas faire certaines des choses que vous êtes habitués à voir chez un orateur américain : je n'utiliserai pas les transparents, je resterai assise, je ne me lancerai pas dans une grande discussion sur les méthodes de recherche de données que j'ai utilisées. Cela serait très mal vu par les Américains mais je crois que c'est dans l'esprit de séminaires auxquels j'ai participé depuis mon arrivée en France.

Pour l'instant, je parle français mais il est possible que je passe rapidement à l'anglais. Ce qui vous sera légèrement inhabituel, c'est que je vous invite à m'interrompre, à me poser des questions chaque fois que vous l'estimerez nécessaire. Je crois que c'est tout ce que j'avais à vous dire. Pour le reste, c'est à nous de l'inventer au fur et à mesure, comme cela se passe dans les cultures de transition.

Dix ans dans les joint-ventures

Cela fait aujourd'hui près de dix ans que j'étudie les joint-ventures, puisque j'ai commencé à m'y intéresser alors que j'étais encore thésarde au MIT : celles-ci constituent un domaine de recherches passionnant. Prenez par exemple le livre de Philippe d'Iribarne "La logique de l'honneur", vous y découvrirez que les Français vivent dans des organisations dans lesquelles les objectifs et les responsabilités individuels ne sont pas toujours très clairement définis. Les Américains, quant à eux, ont une approche très légaliste ; ils apprécient que les missions de chacun soient clairement spécifiées. Comment alors réconcilier ces deux approches, qui paraissent à première vue antagonistes ? Voilà l'une des questions que l'on se pose quotidiennement lorsque l'on étudie les joint-ventures. Mais réservons la, si vous en êtes d'accord, pour notre débat. Car dans mon exposé, plutôt que des Américains et des Français, nous allons rencontrer des Allemands et des Japonais. Et au travers de l'exemple que j'ai retenu, celui, vous l'aurez compris, d'une joint-venture nippo-allemande, nous allons tenter de répondre ensemble à une question très simple et pragmatique : comment les collaborateurs de cette entreprise s'y prennent-ils pour développer une culture de travail qui pût réellement fonctionner, compte tenu des différences fondamentales existant entre leur culture maternelle respective ? C'est la question à laquelle ma collègue Mary Yoko Brannen de la Michigan Business School et moi-même avons tenté de répondre en étudiant la joint-venture.

Au cours de mon exposé, je vais m'attacher à défendre et à démontrer trois idées-clés :

- l'ouverture à la culture de "l'autre", ainsi que sa compréhension, constituent des conditions nécessaires, mais non suffisantes, à l'instauration d'une culture de travail efficace au sein d'une joint-venture ; en d'autres termes, le fait d'être réceptif vis-à-vis de la culture allogène ne doit pas être considéré comme une fin, mais seulement comme un moyen ;
- une multitude de différences peut être observée entre deux cultures données ; mais toutes ces différences ne sont pas d'importance égale de notre point de vue, celui de l'analyse des conditions de la réussite d'une joint-venture : ainsi, le fait que les Américains aiment à inonder de sauce à la tomate tous les aliments qu'ils ingurgitent, pour regrettable qu'il soit, a sûrement moins d'importance que les éléments que j'ai relevé tout à l'heure quant à leur approche légaliste et contractuelle du monde de l'entreprise ; ainsi, les différences spécifiques qui deviennent une occasion pour la créativité interculturelle dépendent plutôt des circonstances historiques particulières auxquelles les individus ont été confrontés dans la J. V. ;
- l'instauration d'une culture de travail entre les différents membres d'un groupe ou d'une organisation est la conséquence d'un processus continu d'interaction entre ceux-ci, que nous appelons processus de négociation sociale ; j'attire ici votre attention sur le fait que ce processus ne doit pas seulement être interprété comme résultant d'une démarche volontaire et consciente de réduction des différences de la part des intéressés, mais beaucoup plus

largement comme le sous-produit de l'ensemble des actions menées au sein de la joint-venture pour résoudre ses problèmes concrets de fonctionnement, qu'il s'agisse par exemple de l'organisation de sa production, de ses relations avec ses fournisseurs ou de la satisfaction de ses clients ; par conséquent, si certaines des composantes du processus de négociation sociale peuvent apparaître comme conscientes et explicites, d'autres, sans doute les plus nombreuses, sont à l'inverse involontaires et implicites.

Je crois maintenant devoir vous donner quelques éléments de contexte sur l'objet de notre étude. La joint-venture dont il est question a été créée en 1991. À son origine, deux sociétés, l'une allemande, l'autre japonaise, toutes deux actives dans l'industrie du papier. À l'époque, l'entreprise japonaise souhaitait installer un site de production à l'intérieur de la "forteresse" Europe, avant que celle-ci ne se ferme à ses produits. L'entreprise allemande, quant à elle, ne savait trop que faire de l'une de ses usines, spécialisée dans le papier en gros, et équipée d'une technologie obsolète. Elle cherchait cependant à éviter la fermeture du site, et désirait donc y implanter un nouveau type d'activité. La rencontre fut ainsi le fruit de la nécessité, les Japonais proposant aux Allemands de reconverter l'usine en centre de production de papiers de spécialité, équipé d'une technologie flambant neuve made in Japan.

D'un point de vue capitalistique, les deux partenaires se retrouvaient à égalité dans la nouvelle entité ainsi formée, puisqu'ils reçurent chacun 47,5 % des actions. Les 5 % restant, qui n'étaient pas assortis de droits de vote, revinrent à une autre société japonaise, non impliquée dans la gestion de la joint-venture. Un binôme de direction fut mis en place, constitué, vous l'aurez compris, d'un Allemand et d'un Japonais. L'équipe de direction, quant à elle, regroupait une quinzaine de membres, avec certes plus d'Allemands que de Japonais, mais encore une fois, les responsabilités vraiment stratégiques étaient elles réparties de façon paritaire.

Venons-en maintenant à l'examen des différences que nous avons pu observer entre les deux groupes, Allemands d'un côté, Japonais de l'autre. Pour les mettre en évidence, nous avons à la fois procédé par interview - des entretiens ont été menés avec chacun des membres de l'équipe de direction - et par analyse de données ou de documents. Je vous livre ici les principaux fruits de nos travaux. Vous allez le constater, certaines des différences observées étaient prévisibles, puisqu'elles sont en rapport avec l'idée que l'on se fait communément des Allemands ou des Japonais ; d'autres, en revanche, le sont sans doute moins. Je m'attacherai devant vous à développer l'analyse de trois d'entre elles, qui me paraissent revêtir un caractère clé, parce qu'elles recouvrent des champs dans lesquels les processus de négociation sociale jouent un rôle éminent. Il s'agit des différences qui concernent les modes de prise de décision au sein de la joint-venture, de celles qui sont liées à la place du travail dans la vie des individus, et enfin de celles relatives aux comportements quotidiens des collaborateurs de la joint-venture ainsi qu'à leur perception de leurs responsabilités pour la bonne marche de l'entreprise.

* Les modes et processus de prise de décision peuvent être analysés à deux niveaux distincts. En ce qui concerne le Conseil d'Administration de la joint-venture, les deux sociétés mères eurent des comportements différents, qui étaient dus au fait que les Japonais avaient l'habitude d'intervenir de façon assez directe dans la vie quotidienne de leurs filiales, alors que les Allemands avaient plus tendance à laisser à ces dernières des marges de manoeuvre importantes. Quant aux processus de décision cette fois-ci strictement internes à la joint-venture, ils furent particulièrement intéressants à étudier, car c'était d'eux qu'allait dépendre la bonne marche de l'entreprise sur le terrain. Là encore, les différences furent notables : à la recherche permanente du consensus cher aux Japonais, ce qui se traduisait par la multiplicité de réunions souvent sans fin, jusqu'à ce que l'on voie apparaître un sentiment diffus mais néanmoins partagé d'adhésion collective, les Allemands privilégiaient l'efficacité : réunions serrées, ordres du jour stricts, orateurs respectant scrupuleusement les délais fixés. Et les Allemands estiment, lorsqu'on aboutit à un accord dans une réunion, que la décision est prise et qu'on peut l'appliquer !

* La notion de travail recouvrait également pour les Japonais et les Allemands deux réalités différentes. Tous, vous connaissez les histoires sur les cadres japonais qui, non contents de passer leurs journées ensemble au travail, en redemandent dès la sortie du bureau, sortent prendre un verre, et finissent par se retrouver au restaurant pour dîner ! Eh bien, rien de tel chez les Allemands : ces derniers, avec une rigueur toute germanique, tirent une ligne de démarcation stricte entre vie professionnelle et vie privée, et ne veulent surtout pas entendre parler de leur bureau et de leurs collègues une fois passé le seuil du domicile familial.

* Enfin, dans leurs comportements au travail, Japonais et Allemands diffèrent beaucoup. Au Japon, chacun dans l'entreprise se sent responsable de tout. Et il n'est par exemple pas rare de voir un cadre commercial venir jusqu'à l'usine pour rencontrer un responsable technique et évoquer avec lui des problèmes liés à la qualité d'un produit donné. Au pays de Max Weber, les responsabilités de chacun sont beaucoup plus cloisonnées, ou en tout cas vécues comme telles. Et il n'est pas nécessairement conseillé de s'immiscer dans le pré carré du voisin !

Voici donc quelques-unes des différences clés que nous avons pu observer au cours de notre étude de la joint-venture. Avant d'aller plus loin, il est maintenant nécessaire que je vous brosse un rapide historique du développement de cette entreprise, afin que vous puissiez comprendre ce qui a été fait par les Allemands et les Japonais, pour justement tenter de s'attaquer aux difficultés nées de ces différences.

Un développement en trois phases

Schématiquement, nous pouvons distinguer trois phases distinctes dans le développement de la joint-venture : une phase de démarrage, tout d'abord, qui correspond à la période au cours de laquelle les nouveaux équipements de production sont installés dans l'usine ; ensuite, une phase d'ajustement, qui se caractérise par le début effectif de la production et des ventes ; et enfin, une phase que je qualifierai de "croisière", une fois les principales difficultés réglées, et sur laquelle je ne m'étendrai pas.

La phase de démarrage s'est étendue sur huit ou neuf mois environ, au cours desquels les équipements de production furent livrés et installés. Pendant cette période, les Allemands eurent en quelque sorte l'impression d'être envahis par les Japonais : les équipements avaient été achetés au Japon et les fournisseurs envoyèrent des spécialistes japonais pour aider à les installer. Ces derniers maîtrisaient la technologie nouvelle qui était en train d'être déployée, et ils étaient de ce fait très présents sur le site. Cette phase fut de plus particulièrement délicate à gérer à la fois pour les Allemands et les Japonais, parce que les deux sociétés mères tenaient à s'impliquer de façon assez directe dans les travaux en cours, ce qui eut évidemment un impact fort sur le déroulement des processus de décision. Les réunions regroupant l'équipe de direction de la joint-venture furent ainsi souvent sources d'incompréhension entre les deux parties en présence. À l'issue de ces réunions, les Allemands avaient en effet l'impression qu'un certain nombre de pas en avant avaient été effectués, et que des décisions avaient été prises et validées. Quelle n'était pas alors leur surprise lorsque, systématiquement, ces derniers revenaient avec une longue liste de questions complémentaires en provenance de leur société mère qui avait pour effet direct de retarder la mise en application des mesures prises.

Voici un exemple typique de point de friction récurrent que nous observâmes au cours de la phase de démarrage, en raison des incompréhensions de chacun des deux partenaires envers l'autre, les Allemands sous-estimant la volonté de la maison mère japonaise d'encadrer de près le démarrage de sa filiale, alors que les Japonais quant à eux ne percevaient pas qu'une réunion, dans l'esprit des Allemands, se devait de déboucher sur des résultats immédiatement opérationnels. La difficulté fut cependant résolue avec l'expérience de façon simple : il fut entériné que pour chaque décision stratégique à prendre, une réunion préliminaire serait organisée, le plus souvent entre les deux codirecteurs, afin d'élaborer une liste de questions relatives aux aspects problématiques ou conflictuels de cette décision ; la liste devait ensuite être communiquée aux deux sociétés mères, pour que ces dernières puissent faire part de leurs commentaires ; une fois leur hiérarchie respective sous contrôle, Allemands et Japonais

pouvaient alors organiser une seconde réunion au cours de laquelle étaient confirmées, après d'éventuels amendements, les orientations retenues.

Autre exemple parmi les difficultés rencontrées au cours de cette phase, celle liée au concept de travail, et à la façon dont se déroule la vie quotidienne dans l'entreprise. Si les Allemands ont la réputation de travailler bien, ils n'en travaillent pas moins peu : arrivée à l'usine à neuf heures, pas de perte de temps afin d'être tout de suite opérationnel, mais en revanche, à partir de six heures du soir, il n'y a plus personne ! Sans parler des cinq semaines de congés payés réglementaires. Je vous laisse imaginer la tête des managers japonais lorsqu'ils découvrirent cela, eux qui aiment arriver beaucoup plus tôt le matin afin de prendre un café en équipe, de faire le tour de l'usine pour serrer les mains et prendre la température. Finalement, chacun des deux groupes commença par reproduire le schéma qui lui était familier, et dans lequel il se sentait bien. Et tout cela aurait pu continuer dans la routine, les deux modèles finissant sans doute par converger doucement l'un vers l'autre, si la joint-venture n'avait pas rencontré des difficultés importantes liées à l'implantation de la nouvelle technologie de production.

Des vacances d'été conflictuelles

Des événements conflictuels se produisirent juste au début de l'été, c'est-à-dire au moment des départs en vacances ! Cela faisait bien alors six mois que les Allemands, respectueux comme à leur habitude et conformément à la loi allemande, avaient rempli leur demande de congés, et naturellement, ces demandes avaient été acceptées depuis bien longtemps. Les choses paraissaient donc claires ... si ce n'est que ce fut le moment que choisit la machine, pour, au sens propre, se gripper. Je passe sous silence la pagaille qui s'en suivit ! Les Japonais se sont alors trouvés dans une situation de malaise : d'un côté, ils comprenaient bien les besoins et habitudes des Allemands, de l'autre côté les problèmes survenus dans l'entreprise impliquaient un engagement du groupe pour les résoudre. L'idée des départs en vacances des Allemands était difficile à concevoir pour les Japonais. Le fait qu'un manager japonais se soit exprimé en essayant d'interdire à un manager allemand (qui n'était pas sous ses ordres selon la hiérarchie) de partir en vacances comme prévu, à permis l'ouverture d'une discussion entre le co-directeur japonais et le co-directeur allemand. Celui-là a reconnu le droit des Allemands à partir en vacances comme il était prévu. Mais les Allemands ont senti le malaise que vivaient leurs collègues Japonais. Ils ont alors choisi, de leur propre initiative, de prendre en compte les problèmes vécus dans l'entreprise en réduisant la durée de leurs vacances.

Dernier exemple de difficulté rencontrée pendant la phase de démarrage, le problème de la langue. Très naturellement, l'anglais avait été retenu comme langue de travail au sein de la joint-venture, puisque c'était la langue commune que les deux parties maîtrisaient le moins mal. J'emploie ce terme à dessein, pour signifier que si les Allemands n'avaient aucun mal à s'exprimer dans la langue de Shakespeare, les Japonais se débrouillaient quant à eux de façon beaucoup plus inégale, sans doute parce que l'anglais était plus éloigné de leur langue maternelle qu'il ne l'était pour les Allemands. De plus, la nomination en Allemagne du co-directeur japonais, en particulier, a constitué pour lui une première expatriation, à plus de quarante ans. Point d'achoppement, en la matière, les réunions plénières, et pour être plus précis, les apartés en Allemand et en Japonais au cours de ces réunions. Je vous laisse imaginer les réactions des uns et des autres : agacement devant des conciliabules perçus comme hostiles, crainte de pertes de temps... Cependant, là encore, le pragmatisme prévalut, de part et d'autre. En effet, ces conciliabules menés spontanément dans les deux langues maternelles, ont permis, aux uns et aux autres, de concevoir des positions communes avant d'en faire part à leurs collègues de l'autre langue, dans un souci commun de pragmatisme. Le pragmatisme, pour les Allemands, relevant d'un souci de rapidité dans la prise de décisions ; tandis que pour les Japonais il signifiait l'obtention de l'accord de tous avant la prise de décision, d'où la nécessité d'une bonne compréhension.

Puis vint une phase d'ajustement. La joint-venture rencontre alors ses premiers clients, commence à produire et à vendre. De nouvelles difficultés et différences culturelles apparurent naturellement au cours de cette phase, notamment parce qu'elle fut caractérisée par

la prise de contrôle effective de l'entreprise par l'équipe de direction interne, et par un désengagement relatif des deux maisons-mères du "day-to-day" business.

Première de ces différences, j'en ai déjà touché un mot au début de mon exposé, celle relative à l'organisation des réunions. On retrouve des Japonais qui aiment les réunions très longues avec un nombre important de participants, et des Allemands qui les préfèrent courtes et limitées aux seuls "décideurs". À nouveau, une solution de compromis a été privilégiée : l'équipe de direction a choisi d'organiser des réunions fréquentes, sans doute beaucoup plus nombreuses que les Allemands ne l'auraient souhaité s'ils avaient été seuls maîtres à bord, mais restreintes, chacun y allant comme vous le voyez de sa concession. Bref, c'était une façon de résoudre le conflit sans doute un petit peu inconfortable pour chacun des protagonistes, mais qui finalement contenta tout le monde, les Japonais allant même jusqu'à se féliciter de l'efficacité du processus de décision mis en place.

Autre décalage culturel en voie de résorption, celui relatif au cloisonnement des fonctions, notamment en ce qui concerne le domaine de la qualité. J'évoquai tout à l'heure les pratiques japonaises en la matière, qui se caractérisent par la responsabilisation de tous, à mille lieues d'un centrage exclusif sur le Directeur de la Qualité : les Allemands reconnurent le bien fondé de cette approche, et ne protestent aujourd'hui plus lorsqu'ils aperçoivent un responsable commercial déambuler dans l'usine et bavarder avec les techniciens.

Un autre champ d'observation très important tenait aux relations sociales entre Allemands et Japonais. Là, en revanche, moins de succès immédiat : il devint rapidement clair aux yeux des Japonais qu'ils n'arriveraient pas à entraîner les Allemands le soir en ville dans des festins dionysiaques. Les Japonais cherchèrent alors des substituts - déjeuners à la cantine, discussions informelles... - à ces pratiques, qui ont essentiellement pour but de rendre perceptible à tous les collaborateurs de la joint-venture l'esprit de confiance qui doit y régner.

Le dernier sujet relatif à la phase d'ajustement que je désire aborder est celui des modes de reporting internes à la joint-venture, notamment pour tout ce qui concerne la gestion des ressources humaines. Le système retenu est en réalité assez subtil : au lieu d'enfermer les collaborateurs de l'entreprise dans un schéma hiérarchique trop strictement cloisonné, ce qui aurait inévitablement conduit à des incompréhensions, les Allemands comme les Japonais sont restés libres, tant que la conduite quotidienne des opérations n'était pas en cause, de rapporter de façon plus souple à ceux de leurs supérieurs hiérarchiques avec lesquels ils se sentaient culturellement le plus en phase. Et pour éviter tout désordre ou décalage, c'est aux deux codirecteurs qu'il incombait d'assurer la synthèse, et de s'assurer que tous les collaborateurs de la joint-venture bénéficiaient d'un traitement égal.

Je voudrais maintenant, en essayant de me placer à un niveau plus conceptuel, vous présenter les différentes variables qui peuvent structurer les processus de négociation sociale que je viens de décrire, par exemple parce que ce sont elles qui déterminent les prises de positions des protagonistes, ou encore parce qu'elles fixent un champ de contraintes qui limite les marges de manoeuvre. Selon moi, les plus importantes de ces variables sont les suivantes :

- le marché, ses caractéristiques et la position des différents acteurs ;
- la composition de l'équipe et la division du travail ;
- l'identité culturelle ressentie par les différents protagonistes, et le degré réel d'implication de ceux-ci dans la joint-venture (qui peut être implicitement lié à des facteurs très basiques : un cadre est-il évalué, payé par sa maison mère ou directement par la joint-venture, sa date de retour est-elle déjà programmée au moment de son affectation dans la joint-venture...) ;
- le contexte local et ses spécificités (par exemple, la législation, le rôle des syndicats),
- les technologies en jeu et l'importance accordée au savoir-faire technique ;
- la répartition des rôles et les éventuelles interdépendances entre les personnes ;
- la création d'un sens de la solidarité et la volonté des membres de l'équipe de faire tout ce qu'il faut pour s'adapter aux autres.

Pour un essai de typologie en matière de négociation sociale

Après l'examen de ces variables, intéressons-nous maintenant aux différents modes possibles de résolution d'un conflit par la négociation sociale. Si l'on devait se livrer à cet exercice toujours redoutable que constitue l'élaboration d'une typologie, voici les quatre catégories que je retiendrais au vu de l'exemple que je vous ai présenté aujourd'hui :

- la concession unilatérale ;
- le compromis ;
- le choix d'une solution innovante pour l'ensemble des protagonistes ;
- la résolution du conflit par le cloisonnement, c'est-à-dire la mise au point d'une solution qui sépare suffisamment les champs d'action et les responsabilités des uns et des autres pour éviter tout risque d'affrontement.

Mais bien d'autres modalités sont également envisageables, même si elles n'ont pas été observées dans notre exemple ; parmi celles-ci, je retiens notamment :

- l'instauration d'une présidence ou d'une direction tournante ;
- l'ultimatum (il y a alors, pour les récalcitrants, obligation de se soumettre ou de se démettre), le recours à un médiateur familier des différentes cultures en présence ;
- le choix de solutions tierces (par exemple, dans le cas d'une joint-venture anglo-italienne que j'ai eu loisir d'étudier, le choix de normes comptables et d'un cabinet de conseil anglo-saxons pour l'entreprise).

Il est maintenant temps pour moi de vous céder la parole, et j'aurai grand plaisir à répondre à toutes vos questions. En guise de conclusion, permettez moi simplement de vous dire encore quelques mots. Le processus de négociation sociale est à mon sens un processus naturel, qui peut conduire, grâce à la créativité humaine, à un très grand nombre de solutions. À travers l'exemple que je vous ai présenté, vous avez pu en avoir un aperçu, mais qui reste très limité au regard de l'univers des possibles. Et si demain, je devais m'intéresser à une autre joint-venture nippo-allemande, je suis certaine que les découvertes que j'y ferais seraient d'une toute autre nature que celles que nous avons évoquées aujourd'hui. Réjouissons-nous de la capacité d'innovation des hommes en société !

DÉBAT

Un intervenant : *Où la joint-venture est-elle implantée en Allemagne ? En ancienne RDA, ou dans la partie occidentale ?*

Jane Salk : L'entreprise est implantée dans le Land de Nord Rhénanie-Westphalie, à proximité de la ville de Düsseldorf, qui est le grand centre de vie des Japonais en Allemagne, puisque l'on y retrouve des écoles japonaises, des magasins japonais...

Int. : *Quels étaient les objectifs des deux maisons mères lorsqu'elles ont créé la joint-venture, et ont-ils été atteints ? D'autre part, comment les Allemands et les Japonais ont-ils surmonté la difficulté que représente l'usage obligatoire de l'anglais qui n'était la langue natale ni des uns, ni des autres ?*

J. S. : Les deux maisons mères étaient déjà liées depuis de nombreuses années, notamment au travers d'accords de licences. Dans ce contexte, les objectifs qui présidèrent à la création de la joint-venture sont ceux que j'ai rappelés au début de mon exposé : pour les Allemands reconverter une usine à technologie obsolète, pour les Japonais s'implanter sur le vieux continent. Ce fut un succès : aujourd'hui l'usine marche et la production s'écoule bien. Pour la deuxième question, bien sûr l'usage de l'anglais pose des difficultés dans une joint-venture telle que celle que je vous ai décrite. Mais il n'y avait pas d'autre choix. En la matière, je pense qu'il faut être résolument pragmatique : dans une joint-venture, l'échelle de temps est parfois un peu plus dilatée que dans des entreprises plus traditionnelles, c'est comme cela, et il faut l'admettre. Un dernier mot cependant ; je crois que la crise technique qui frappa la JV

au début a beaucoup fait pour créer la solidarité que j'ai pu observer par la suite entre les collaborateurs de l'entreprise. Et sans nul doute, elle a également par la force des choses accéléré l'acceptation par tous d'une langue de travail commune. Les crises font toujours progresser !

Des difficultés liées à l'usage d'une langue de travail

Int. (revenant à la charge) : *Mais le risque d'incompréhension n'est-il pas majeur, surtout lorsque les protagonistes sont des asiatiques, qui, culturellement, ne sont pas toujours portés à reconnaître qu'ils n'ont pas compris quelque explication ?*

J. S. : Vous avez bien sûr raison, mais encore une fois, a-t-on réellement le choix ? Je crois au demeurant que les incompréhensions sont fréquentes dans les entreprises, même lorsque tous les collaborateurs parlent une seule et même langue... Vous les Français ou nous autres Américains en savons quelque chose ! Encore une fois, soyons pragmatiques : même si tout le monde n'a pas interprété de la même façon telle ou telle décision, l'important est que l'entreprise avance.

Int. (apportant un éclairage externe) : *J'ai moi-même été confronté à la difficulté que représente l'apprentissage d'une langue nouvelle dans un contexte professionnel. La leçon que j'en retire est que les gens, dans une telle situation, s'entraident. Dans le cas présent, je pense donc que le fait pour les deux partenaires de partager un même handicap vis-à-vis de l'anglais constituait un atout, dans la mesure où il les force à travailler ensemble et à s'accorder mutuellement de l'attention.*

Int. : *Je crois que l'essentiel ne touche pas tant au risque d'incompréhension qu'à l'existence d'une frustration due à l'impossibilité d'exprimer une pensée complexe dans la langue de travail. D'où l'importance des apartés, qui ne visent en général pas à conspirer, mais plutôt à expliquer, ou à se faire expliquer : on retrouve en quelque sorte sa langue d'origine comme un refuge !*

Un exposé très américain

Int. : *Je souhaiterais faire trois remarques. D'abord, je tiens à vous dire que j'ai trouvé votre exposé très riche, très brillant, mais également très américain. Je vais être plus explicite : dans ce que vous nous avez présenté, vous n'avez mis l'accent que sur ce qui a bien fonctionné, là où un chercheur français aurait pris un malin plaisir à ne retenir que des insuccès. La réalité est-elle réellement aussi idyllique dans cette joint-venture ? Ensuite, j'aimerais que l'on revienne un peu plus longuement sur le rôle des chefs dans une telle aventure, car je crois qu'il est déterminant. Etes-vous d'accord avec ce point de vue, et pouvez-vous nous en dire un peu plus sur leur personnalité ?*

Enfin, je crois qu'il est important de souligner que la nationalité respective des deux partenaires n'est pas totalement sans importance pour la compréhension des événements que vous nous avez rapportés. Souvenons-nous par exemple que l'Allemand était la première langue étrangère étudiée par les Japonais avant la seconde guerre mondiale.

Int. (surenchérisant) : *Sans parler des nombreuses convergences existant entre le droit allemand et le droit japonais. Ou encore des proximités observées entre ces deux formes de capitalisme, que Michel Albert regroupait d'ailleurs sous le vocable commun de capitalisme rhénan.*

J. S. : Si la création de la joint-venture dont il a été question aujourd'hui fut couronnée de succès, cela n'est pas allé sans mal. Une happy end ne va pas sans son lot de larmes, de sang et de sueur ! Pour vous répondre plus sérieusement, je vous dirai qu'au cours de mes

différentes études sur les joint-ventures, il m'est parfois arrivé d'assister à de véritables tragédies, et je ne compte plus les carrières brisées !

Vous m'interrogez ensuite sur le rôle du management, et plus spécifiquement sur celui des deux codirecteurs dans cette aventure. Comme vous, je pense en effet qu'il a été déterminant. Et quelques uns des exemples que j'ai détaillés devant vous - le règlement de la crise due aux vacances d'été des Allemands, le système de reporting informel, le processus de prise de décision vis-à-vis des deux maisons mères - le prouvent. Les deux codirecteurs constituèrent ainsi le véritable moteur du succès de la joint-venture. Je crois d'ailleurs que le codirecteur japonais s'est véritablement épanoui dans cette fonction ... peut-être trouvait-il du bonheur à être plus libre vis-à-vis de sa hiérarchie que s'il était resté au Japon.

Enfin, les convergences existant entre l'Allemagne et le Japon sont réelles. Mais c'est sans doute plus au niveau de l'imaginaire des deux partenaires qu'elles ont joué, chacun voyant dans le stéréotype à travers lequel il se représentait l'autre une proximité culturelle qui ne pouvait qu'être favorable à la réussite de l'entreprise.

Int. : *J'ai deux questions, complètement distinctes l'une de l'autre. Je voudrais d'abord que vous nous expliquiez si les deux sociétés mères avaient des objectifs en termes d'apprentissage. Par ailleurs, j'ai eu l'occasion de constater, dans le cas de joint-ventures nippo-américaines avec lesquelles j'ai été en contact, que celui des deux directeurs qui était japonais était souvent surdimensionné pour son poste. Cette loi est-elle vérifiée en l'espèce ?*

J. S. : Des Japonais et des Allemands, les premiers étaient sans doute ceux qui avaient le plus à attendre en termes d'apprentissage, puisqu'ils s'implantaient directement et pour la première fois sur un marché neuf pour eux. Mais il s'agissait là d'un objectif à long terme, dont la réussite reposait sur de nombreux vecteurs. Quant à votre deuxième question, je ne peux vous répondre avec précision, si ce n'est pour vous confirmer, mais ce n'est en l'occurrence qu'une impression, que le codirecteur japonais était peut-être légèrement surdimensionné pour son poste.

Int. : *J'ai souvent eu l'occasion de travailler avec des Allemands et des Japonais. Ils ont un point commun : la maîtrise des questions à caractère technologique est pour eux un déterminant fondamental. Les questions liées à l'organisation de l'entreprise viennent ensuite. Mais si votre interlocuteur voit en vous quelqu'un avec lequel il peut engager la conversation sur un plan technique, alors tout de suite le courant passe.*

J. S. : C'est exact. Un autre déterminant des relations sociales dans l'entreprise est, surtout pour les Japonais, l'ancienneté. À cet égard, il est amusant de constater que le codirecteur japonais de l'entreprise avait cinquante ans, alors que son homologue allemand n'était âgé que de trente-sept ans !

Diffusion Avril 1997