

Existe-t-il un style de management européen?

L'Europe a-t-elle su développer une approche manageriale au-delà de ses frontières politiques? Existe-t-il une manière européenne de diriger une entreprise?

Petit tour d'horizon, des années 1990 à aujourd'hui. Eric Davoine

Der europäische Manager

Was definiert den «europäischen» Manager? Gibt es überhaupt eine «europäische» Art, ein Unternehmen zu führen? Fragen wie diese wurden zu Beginn der 1990er-Jahre gerne erörtert, als es darum ging, zusammen ein Projekt zu entwerfen, eine gemeinsame Identität zu definieren – weit über den Anspruch hinaus, einen gemeinsamen Markt zu schaffen. Die Frage war grundlegend: Schliesslich umfasst ein Management-Stil auch die Art und Weise, wie Macht ausgeübt wird in einer Organisation, einem Unternehmen, in der Verwaltung. Die Palette an verschiedenen Managementformen war gross und es zeigte sich, dass zwischen Süd- und Nordeuropa eine Art Grenze verlief. So gab es Studien die beispielsweise aufzeigten, dass die nordischen Länder und Grossbritannien partizipativen Führungsstrukturen offen gegenüberstehen und eine weniger ausgeprägte Beziehung zu Macht und Hierarchie aufweisen als die Länder des Südens. Eine klare Antwort auf die Eingangsfrage gibt es auch 20 Jahre später nicht – weder die Globalisierung, noch die Öffnung Europas gegen Osten haben diesbezüglich zu mehr Klarheit beigetragen.

La question du style de management européen était récurrente au début des années 1990, l'époque de l'Union Européenne à 9 puis à 12, celle où il s'agissait de façonner un projet ensemble et de se définir une identité commune, au-delà de la seule ambition de construire un marché unique. Cette question était essentielle, puisqu'un style de management, c'est la manière dont le pouvoir est exercé dans les organisations, entreprises, administrations ou même associations; pouvoir en principe incarné par des managers à différents échelons hiérarchiques.

Or, dans les années 1990, chercher à définir ce qu'était l'euromanager, c'était découvrir une grande diversité de pratiques nationales de management. Globalement, dans les recherches en management, on distinguait une frontière poreuse entre l'Europe du Sud et l'Europe du Nord, comme on distinguait, dans les études de consommation, une frontière entre l'Europe du vin et de l'huile d'olive et celle de la bière et du beurre; les Iles Britanniques étant souvent considérées comme un monde à part, en cuisine comme en management.

Tu, vous, you

Par exemple, plusieurs recherches montraient que les pays du Nord et la Grande-Bretagne avaient une relation au pouvoir et à la hiérarchie moins marquée, plus favorable à certaines pratiques participatives que les pays du Sud. D'autres recherches montraient que, dans les pays méditerranéens ou la Grande-Bretagne, le management était plus personnalisé, plus lié au charisme, au dynamisme ou aux compétences personnelles du chef. La structure organisationnelle, les règles

et les processus pouvaient être plus formalisés en Grande-Bretagne et en France qu'en Allemagne, mais semblaient respectés plus fidèlement dans les pratiques managériales allemandes que dans les pratiques managériales françaises ou britanniques.

La communication des managers était, par contre, plus formalisée dans les organisations allemandes. Le vouvoiement professionnel était de rigueur, alors que le tutoiement était plus courant dans les pays latins et scandinaves, avec cependant des codes hiérarchiques parfois complexes dans les pays latins. Les Britanniques, quant à eux, se posaient moins de problèmes en disant *You* à tous. On doit rappeler ici que la diversité des langues européennes a aussi une influence sur la diversité des styles de management. En effet, c'est dans cette diversité linguistique que s'inscrivent la communication quotidienne et les catégories avec lesquelles le manager décrit son organisation et son environnement. Ainsi, un *Vorstandsvorsitzender* ou *-sprecher* n'est pas un *Président Directeur Général*. Le premier est un *primus inter pares*, qui parle au nom des autres membres du comité, tandis que le second est plutôt un chef suprême, pointe d'une pyramide souvent effilée. *Manager*, le terme anglo-saxon d'origine latine, est une notion floue et protéiforme, qui se révèle par ailleurs extraordinairement pratique pour définir la catégorie supra-nationale de ceux qui ont à exercer du pouvoir ou une responsabilité dans une organisation.

Cadres nationaux

Les styles de management nationaux sont aussi influencés par différents éléments institutionnels nationaux, comme le cadre légal de représentation des intérêts des

employés ou les particularités du système éducatif local, qui forge les qualifications. Ainsi, les banquiers américains travaillant pour le Crédit Suisse à Zurich s'étonnaient du nombre de leurs collègues managers issus d'une formation professionnelle bancaire et pas d'une *college education* comme eux. Les banquiers suisses s'interrogeaient devant le nombre d'anciens hauts fonctionnaires parmi les cadres dirigeants des banques françaises. Tandis que les banquiers d'affaires allemands, qui ont souvent une qualification bancaire complète et hyperspécialisée de la *Banklehre* au *Doctor rerum politicum* se montraient troublés que leurs homologues britanniques aient suivi des études universitaires d'histoire médiévale ou de langues classiques, avant d'exercer le même métier qu'eux.

Globalisation anglo-saxonne

Deux décennies plus tard, le manager européen est d'autant plus difficile à caractériser que les économies nationales se sont globalisées et que l'Europe, celle de l'UE, s'est ouverte et agrandie à l'Est, à des pays aux cultures nationales et régionales tout aussi diverses, mais que leur situation historique de rupture rendait encore plus ouverts aux standards occidentaux, c'est-à-dire principalement anglo-saxons, du management. Ainsi, on observe, dans les mécanismes de globalisation contemporains, des processus de standardisation non seulement des formes organisationnelles, des outils et des instruments de management, mais aussi des contenus de formation. Élément important de cette standardisation: toujours plus de managers européens ont acquis une formation initiale ou complémentaire en management. Enfin, on constate un accroissement de l'influence anglo-saxonne, plus américaine que britannique, sur ces formations supérieures en management, au travers de concepts et de «bonnes pratiques» d'entreprises, diffusés en modèle dans le monde entier, via des revues scientifiques et professionnelles et le poids de sociétés de conseil et d'entreprises multinationales, qui occupent des positions symboliques dominantes sur le marché européen. A titre d'exemple, les diplômés de MBA concurrencent aujourd'hui

les anciens diplômés d'institutions d'élite nationales, qui suffisaient auparavant à donner une autorité légitime aux managers. De nombreuses institutions nationales européennes ont d'ailleurs elles-mêmes lancé des programmes de MBA ou des programmes master en langue anglaise. Ces phénomènes de standardisation des organisations et des formations entraînent un nombre toujours plus grand d'éléments communs dans les styles de management en Europe: l'euromanager d'aujourd'hui parle plus anglais que celui d'hier, évolue dans des organisations moins dissemblables et utilise plus souvent des concepts et des cadres de référence qui sont des standards globaux.

Préparer les étudiants

Pourtant, les styles de management sont encore loin d'être uniformisés. Les réalités nationales restent complexes et spécifiques. Même dans les entreprises les plus globales, les langues nationales continuent à co-exister avec l'anglais dans les interactions quotidiennes et des pratiques nationales voisinent avec les pratiques globales officielles. Ces phénomènes d'hybridation représentent un véritable défi pour les chercheurs, qui veulent les décrire et les analyser, mais aussi pour les enseignants européens en management. Il s'agit de préparer des étudiants à assumer des responsabilités dans un environnement de travail à la fois national, multinational et globalisé. La meilleure approche est, sans doute, d'offrir des cours de portée internationale et comparative avec des références nationales, de renforcer le multilinguisme, de favoriser les interactions avec des étudiants étrangers, d'Europe et d'ailleurs, ainsi que des séjours à l'étranger dans les programmes de type Erasmus. Les managers européens d'aujourd'hui sont ainsi de plus en plus nombreux à développer une sensibilité aux différences culturelles, un domaine où certains pays, comme la Suisse ou la Belgique, avaient traditionnellement quelques longueurs d'avance. C'est sans aucun doute un avantage compétitif qu'il s'agit de conserver. ■

Pour aller plus loin

- > A. Bergmann, *Le Swiss way of management, ou les évidences cachées des entreprises suisses*, ESKA, 2000
- > D. Cazal, E. Davoine, P. Louart, F. Chevalier, *GRH et mondialisation: nouveaux contextes, nouveaux enjeux*, collection AGRH, Vuibert, 2011
- > E. Davoine, S. Ginalska, A. Mach, Cl. Ravasi, «Impacts of globalization processes on the Swiss business elite community – A diachronic analysis of Swiss large corporations (1980–2010)», Special issue: *Elites on trial, Research in the Sociology of Organizations*, G. Morgan, S. Quack, P. Hirsch (eds.), Volume 43, 131–163, 2015
- > E. Davoine, Cl. Ravasi, «The relative stability of national top management career profiles in the age of globalization: a comparison of France, Germany, Great Britain and Switzerland», *European Management Journal*, 31, pp. 152–163, 2013

Eric Davoine est professeur au Département de gestion d'entreprise. eric.davoine@unifr.ch