



JPB Consulting

Leader en management franco-allemand depuis 1984

Thèmes : Management interculturel franco-allemand > relation filiale – maison-mère > virus émotionnels > formation interculturelle franco-allemande > communication interculturelle franco-allemande



Automne 2006

## Think French, act French?

### Article sur les enjeux de séminaires interculturels entre le siège français d'AXA et ses succursales allemandes et anglaises, les virus émotionnels détectés et comment JPB les a traités

Retour d'expérience de Pierre de Bartha et Susanne de Broglie sur les virus émotionnels "filiale - maison-mère" détectés et traités entre le siège parisien d'AXA et leurs succursales en Allemagne et en Angleterre, ainsi que sur la méthodologie d'intervention de JPB. Article publié dans le magazine des collaborateurs d'AXA "Com'In".

Bonne lecture !

L'équipe de JPB Consulting

### Sujets traités par cet article

Enjeux de séminaires interculturels, virus émotionnels, conflits filiale – maison-mère, formation interculturelle franco-allemande, management franco-allemand, différences culturelles franco-allemandes et franco-anglaises



Développons notre culture internationale

Pour nous permettre de mieux travailler ensemble, quelles que soient les différences culturelles, le Département Formation propose aux collaborateurs d'AXA Corporate Solutions, qu'ils soient originaires des succursales française, allemande ou britannique, de suivre un séminaire sur les relations interculturelles. Ce séminaire est animé par le cabinet JPB, spécialisé dans le domaine du management interculturel. Le dernier Com'in a donné la parole à nos collègues allemands qui ont pu nous donner leur témoignage et nous faire partager leur vision « post séminaire ».

Je vous propose dans ce numéro de réfléchir avec Pierre de Bartha et Susanne de Broglie, de JPB Consulting, sur les véritables enjeux d'un tel séminaire, les difficultés rencontrées, les écueils... ce qu'ils appellent les « virus émotionnels ». Laissons leur la parole.



Jérôme Aubert
Directeur des Affaires Générales
d'AXA Corporate Solutions
General Affairs Director of AXA Corporate Solutions

Develop our international culture.

To enable us to work together, no matter what our cultural differences, the Training Department proposed to AXA Corporate Solutions employees from France, Germany and UK branches, attendance at a seminar on Inter-cultural relations. The goal of this seminar was to enable us to work better together and was facilitated by JPB Consulting, who are specialized in the field of intercultural management.

The last edition of Com'in called upon our German colleagues to give us their feedback on their "post seminar vision" and in this edition we will reflect with Pierre de Bartha and Susanne de Broglie, of JPB Consulting, about the true goals of such a seminar, the difficulties, the pitfalls... and what they term "emotional viruses". Over to them.

“Think French, act French?”

Pierre de Bartha & Susanne de Broglie - JPB Consulting

Sortir des pièges relationnels pour augmenter l'efficacité de nos projets internationaux

Profitez de notre savoir-faire où que vous soyez dans le monde ! ». La majorité des sociétés internationales incite leurs clients à tirer profit de leurs réseaux de spécialistes locaux. Pourtant, en plus de 20 ans de conseil et d'accompagnement de fusions et coopérations, l'équipe de JPB Consulting a rarement pu observer de véritables synergies de savoir-faire entre collègues de différents pays. Même lorsque les parties prenantes parlent la langue de l'autre, on assiste plus souvent à des « cohabitations forcées » : chacun ne lâche qu'une bribe de son savoir-faire par peur de perdre une avance ou du pouvoir.

Le traditionnel « think global - act local » a de bonnes raisons pour être plus prôné que vécu. Outre la distance physique entre les acteurs, de nombreux obstacles immatériels entravent l'application de cet adage :

La centralisation de décisions dans les grands groupes : loin d'être « typiquement française », elle est l'archétype du conflit universel siège versus succursales. Dans le monde entier, les succursales ont du mal à accepter des décisions et procédures imposées par le siège. Les protagonistes s'enferment dans une spirale bien connue : chacun reproche à l'autre la mauvaise foi et se replie sur lui-même. Une guerre de pouvoir s'ensuit qui mine aussi bien managers que collaborateurs.

Avoiding relational traps to increase the efficiency of our international projects

Call upon our know-how wherever you are in the world! ». Most international companies encourage their customers to take advantage of their network of local specialists. But in over 20 years of consulting and merger and cooperation support, the JPB Consulting team has rarely seen true synergies in know-how between co-workers of different countries. Even when the staff speak one another's language, what often exists is a sort of "forced cohabitation": with each side only letting go of a minute part of their know-how for fear of losing an edge or power.

There are good reasons why the traditional "think global - act local" is more preached than practiced. In addition to the physical distance between the players, many intangible obstacles hinder the application of this adage:

Centralized decision-making in major groups : far from being "typically French", this is the archetype of the universal headquarters versus branch conflict. Throughout the world, branches have trouble accepting the decisions and procedures imposed by headquarters. The protagonists are locked in a well-known circle: everyone reproaches everyone else for their bad faith and they turn inward. The power struggle that follows undermines both managers and employees.



« International Business Awareness Forum »... faire un travail de réflexion sur les cont et d'autre part, sensibiliser les équipes aux perceptions / réactions de collègues et au

- **Les différences « business-culturelles » et de cultures d'entreprises :** les divergences de méthodes de travail, d'approches clients, de management et de communication créent des incompréhensions qui génèrent de fortes frustrations.

La non-reconnaissance de ses propres valeurs et besoins engendre un refus de coopérer et des envies de riposte, dont la plus simple expression est la rétention de savoir-faire.

- **Les « faux amis » :** lorsqu'on parle anglais, on croit se comprendre. Mais « decision making », « leadership », « agenda », « commitment » etc. n'ont pas la même signification pour un Français, un Allemand et un Anglais. Même Anglais et Américains, qui communiquent dans leur langue natale, se font régulièrement piéger par les « faux amis ». Les dialogues de sourds en résultant sont très fréquents.

- **Les ambitions et peurs individuelles :** combien de réactions peu constructives, voire agressives sont simplement dues aux peurs existentielles ou à la peur de l'inconnu. Au lieu de se prendre un peu de temps pour décoder un comportement, on reproche à un collègue de la « résistance au changement » ou on colle une étiquette du style : « c'est typiquement Anglais... », ou « on reconnaît bien là les Allemands ».

« résistance au changement »

**Le vrai problème : les « virus émotionnels »**

Les collaborateurs ne sont pas contre le changement, ils ne veulent pas « être changés ». Voilà pourquoi nous affirmons chez JPB que la culture a bon dos ! Le vrai problème, ce sont les « virus émotionnels » qui résultent de ces obstacles immatériels en empoisonnant littéralement les cerveaux des parties prenantes. Créant ce que nous appelons une « pollution mentale », les virus émotionnels s'attaquent aussi bien à la confiance aux autres qu'en soi-même. Conséquence : les capacités intellectuelles sont dédiées à la recherche de solutions pour survivre, se protéger voire se venger, au lieu de faire avancer un projet, trouver de nouveaux clients et partager un savoir-faire.

Ces virus émotionnels apparaissent dans toute relation, la plus classique étant la soi-disant incompréhension entre l'homme et la femme. Dans un contexte de business, ils trouvent leur terrain dans les espoirs et ambitions de chacun, mais aussi dans les peurs existentielles. Les engrais qui font proliférer ces virus sont la pression budgétaire, les objectifs toujours plus ambitieux, les changements permanents, etc. Résultat de ce cocktail explosif : des spirales relationnelles infernales s'installent, chacun rejetant la faute sur « l'autre » jusqu'à ce que le plus puissant impose sa loi. .../...

- **"Cultural-business" and corporate culture differences:** divergences between working methods, customer approach, management and communication create incomprehension that generates significant frustration. The non-recognition of one's own values and needs leads to a refusal to cooperate and desires for a backlash in its most simple expression, withholding know-how.

- **"False friends" :** when speaking English, we think we understand one another. But "decision making", "leadership", "agenda", "commitment" etc. don't have the same significance for a French, German, or English person. Even the English and Americans communicating in their native tongue regularly fall into the "false friend" trap. People talking to one another on different wavelengths occurs very frequently.

- **Individual ambitions and fears :** how many unconstructive, even aggressive reactions are simply due to existential fears or the fear of the unknown? Instead of taking a little time to decode behavior, we reproach a co-worker his or her "resistance to change" or label them: "that's typically English...", or "naturally, they're German".

« that's typically English... »

**The real problem: "Emotional Viruses"**

Employees are not against change, they simply don't want to "be changed". That is why we affirm at JPB that culture is just an excuse! The real problems are the "emotional viruses" that result from these intangible obstacles and that literally poison the brains of the staff. Creating what we call "mental pollution", emotional viruses attack both confidence in others and in oneself. This results in intellectual capacity being dedicated to searching for solutions to survive protect oneself or even to obtain revenge, instead of moving a project forward, finding new customers and sharing know-how.

These emotional viruses appear in any relationship, the most classic being the so-called incomprehension between men and women. In a business context, their fields of attack are the hopes and ambitions of each person, but also their existential fears. The fertilizers that spur the growth of these viruses are budgetary pressure, increasingly ambitious objectives, constant change etc. The result of this explosive cocktail is the installation of vicious relational circles, each person blaming the "other" until the most powerful imposes his or her will. .../...



tes internes et externes liées à la dimension internationale d'AXA Corporate Solutions  
 gences de clients multinationaux...



## Quelques virus émotionnels chez AXA Corporate Solutions

Certains virus émotionnels constatés chez AXA Corporate Solutions durant les recueils de perceptions et workshops que l'équipe de JPB a pu mener à Paris, Cologne et Londres émanent des différences business-culturelles liées au mécanisme siège/succursales. Ces points d'achoppement récurrents sont assez symptomatiques de référentiels latins, par définition antinomiques avec les approches anglo-saxonnes et nord européennes :

Si les Nord Européens perçoivent à Paris une soit disant « organisation chaotique », « des actions de dernière minute », voire « de l'actionnisme », les doléances parisiennes en sont bien le pendant : « manque de réactivité et lourdeur des Allemands

et des Anglais sur la mise en oeuvre ». Dans les faits, ces derniers sont culturellement habitués à structurer et à planifier beaucoup plus pour éviter les risques de changements radicaux et minimiser les besoins d'adaptation.

La perception nord européenne : « trop de "black box decisions" parisiennes non motivées ! » s'oppose au vécu français suivant : « trop de réticences voire d'obstructions de la part des succursales ! ». Mis à part l'archétype du conflit siège/succursales, les "latins" sous-estiment régulièrement le besoin d'explications formalisées, de concertations et de consensus nécessaires à l'adhésion de leurs collègues nord européens.

Si à Paris, on a la sensation de « ramer pour convaincre », les collègues nord européens se sentent « freinés par les processus et les décisions

françaises ». C'est le virus émotionnel communément ressenti par la plupart des succursales françaises à l'étranger du « Think French – act French » !

**freinés par les processus et les décisions françaises »**

L'un des facteurs clé pour sortir de ce type de guerre de tranchées est d'avoir le réflexe du non jugement. Chaque culture a sa propre intelligence, elle est de ce fait cohérente en soi avec ses avantages et inconvénients. Lorsqu'un partenaire d'une autre culture perçoit son collègue français comme suffisant, voire hostile à son argumentation, il se cantonnera à une position de justification et de défensive. Si par contre, les premiers réflexes sont le non jugement et l'effort pour comprendre son raisonnement et la vigilance face aux « faux-amis », le meeting se déroulera dans un respect mutuel. Le débat contradictoire deviendra productif.

## A few emotional viruses at AXA Corporate Solutions

Some emotional viruses detected at AXA Corporate Solutions during the perception interviews and workshops that the JPB team conducted in Paris, Cologne and London result from cultural-business differences related to the headquarters/subsidiary mechanism. These recurrent stumbling blocks are fairly symptomatic of Latin reference systems, by definition opposed to Anglo-Saxon and Northern European approaches:

While Northern Europeans perceive a so-called "chaotic organization", "last minute actions" even "activism" in Paris, Parisian complaints are the opposite: "the lack of responsiveness and unwieldiness of the Germans and English in implementation". In fact, the latter are culturally used to structuring and planning much more to avoid the risk of radical change and minimize the need for adaptation.

The Northern European perception of too many unjustified Parisian "black box decisions" is opposed to the French experience of "too much reticence, even, obstructions by the branch offices!". Apart

from the archetypical headquarters/subsidiary conflict, the "Latins" regularly under-estimate the need for the formalized explanations,

consultation and consensus necessary for the acceptance of their Northern European colleagues.

While in Paris there is the sensation of "working hard to convince", the Northern European co-workers feel "hindered by the French processes and decisions". This is the emotional virus commonly felt by most French subsidiaries abroad: "Think French – act French"!

**hindered by the French processes and decisions »**

One of the key factors that would put an end to this trench warfare would be to have a non-judgemental reflex. Each culture has its own intelligence, and therefore each culture is fully aware of what the advantages and drawbacks of their own culture are. When a colleague from another culture perceives his French colleague as haughty or hostile to an argument, he will adopt a defensive position. If on the other hand, the first instinct is not to judge, but to make an effort to understand the other's point of view, and to watch out for false friends, the meeting will progress in an atmosphere of mutual respect and the joint debate will become productive.



"International Business Awareness Forum"... thinking about internal and external and raising the awareness of the teams to perceptions / reactions

### Enjeux majeurs d'Ambition 2012

Ces différences culturelles, d'apparence antinomiques, sont en vérité très révélatrices de la complémentarité des approches latines et nord européennes. Optimiser l'efficacité des projets internationaux, raisonner plus par fonction, métier et expertise que par pays, faire appel plus spontanément à l'expertise de collègues étrangers, voilà des enjeux clés pour AXA Corporate Solutions, qui sont bien sous-jacents à « Ambition 2012 ».

Il importe de traiter les virus émotionnels en profondeur pour créer une base de confiance réaliste par un processus ayant trois objectifs :

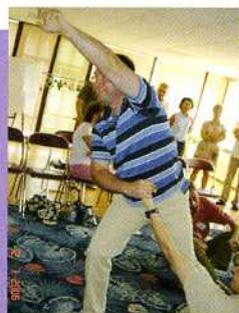
- 1. Susciter une compréhension pour le mode de fonctionnement des partenaires.** Connaître la pertinence du système de l'autre est aussi une formidable opportunité de développement personnel. La rencontre avec une autre culture nous met toujours face à nos propres limites et nous fait découvrir que l'on peut sortir de son propre cadre pour son propre bien.
- 2. Déminer le passif historique entre protagonistes.** Si ce travail n'est pas réalisé, les relations, et même de bonnes initiatives, seront infectées pendant des années par le syndrome du: « Te souviens-tu comment ça s'est passé il y a X années ? »
- 3. Instaurer un respect mutuel.** Il est plutôt facile de comprendre l'autre, encore faut-il le respecter dans sa différence. Car si chacun peut admettre que l'autre fonctionne différemment, on peut néanmoins juger ses valeurs et approches comme étant inefficaces. C'est en partageant à un niveau individuel ses propres valeurs, ambitions et préoccupations que nous pouvons instaurer une base de confiance réaliste : chacun saura dès lors où est la « ligne rouge » à ne pas franchir avec un collègue, à défaut de déclencher une réaction de défense.

L'action pilote engagée par AXA Corporate Solutions début 2006 a débouché sur deux workshops rassemblant en tout dix « trios d'interfaces » métier : souscription, gestion, sinistres, informatique, ingénierie, sinistres et RH (cf. témoignages dans Com'In n°5 printemps 2006).

Du 11 au 13 juillet, ce fut le tour des équipes commerciales qui se sont (re-) découvertes dans le cadre d'un « International Business Awareness Forum ». Celui-ci était dédié à deux objectifs principaux : d'une part, faire un travail de réflexion sur les contraintes internes et externes liées à la dimension internationale d'AXA Corporate Solutions et d'autre part, sensibiliser les équipes aux perceptions / réactions de collègues et aux exigences de clients multinationaux.

Les retours très positifs d'une part, et les marges de progrès identifiés d'autre part par les participants des premières sessions, encouragent la Direction à continuer dans cette voie et à mettre en place un véritable processus de développement de la culture internationale d'AXA Corporate Solutions.

### À suivre dans Com'In...



### Major Stakes for Ambition 2012

These apparently opposed cultural differences are actually revelatory of the complementary nature of the Latin approach and Northern European approach.

Optimizing the efficiency of international projects, reasoning more by function, business and expertise rather than by country, more spontaneously calling upon the expertise of foreign colleagues, here are the key challenges for AXA Corporate Solutions that underly "Ambition 2012". What is important is to treat emotional viruses in depth using a process with three objectives in order to create a realistic confidence base:

- 1. Gain an understanding of the way partners operate.** Knowing the pertinence of the other's system provides a wonderful opportunity for personal development. An encounter with another culture always makes us face our own limits and discover that it is possible to leave aside one's own framework for one's own good.
- 2. Clear the landmines of any history between the participants.** If this work is not done, relations, even good initiatives, will be infected for years by the "remember what happened X years ago?"
- 3. Instill mutual respect.** It isn't that difficult to understand another person, but that person's difference must also be respected. While everyone is capable of admitting that another person may work differently, they can nevertheless deem the values and approaches of that other person as inefficient. It is by sharing one's own values, ambitions and concerns at an individual level that we can instill a realistic foundation of trust: each person will know what "line" not to cross with a co-worker if they do not want to risk triggering a defense mechanism.

The pilot action undertaken by AXA Corporate Solutions in early 2006 led to two workshops uniting ten business "interface trios" in all: underwriting, management, claims, information systems, risk engineering, claims and HR (see testimonials in Com'In n°5 Spring 2006). From July 11 to 13, it was the turn of the sales teams who (re)discovered themselves in the framework of the "International Business Awareness Forum". It was dedicated to two main objectives: thinking about internal and external constraints related to the international dimension of AXA Corporate Solutions and raising the awareness of the teams to perceptions / reactions of colleagues and the requirements of multi-national customers.

The positive feedback and margins for progress identified by the participants in the first sessions encouraged the Management of AXA Corporate Solutions to pursue this work and set up a real AXA Corporate Solutions international culture development process.

### To be continued in Com'In...

internal and external constraints related to the international dimension of AXA Corporate Solutions and the requirements of multi-national customers.



JPB Consulting

Leader en management franco-allemand depuis 1984

**Contactez-nous pour diagnostiquer les éventuels symptômes perturbateurs de vos relations franco-allemandes !**



**01 64 79 71 79**

**[jpb@jpb.net](mailto:jpb@jpb.net)**

### **JPB Consulting - Coaching en management franco-allemand**

- Depuis 1984, JPB est pionnier de la résolution de dysfonctionnements business-culturels et relationnels franco-allemands
- Expertise développée auprès de plus de 20.000 managers et ingénieurs internationaux depuis plus de 30 ans
- Coaching, expertises et accompagnement de dirigeants, cadres expatriés, équipes et organisations, dans les entreprises et projets franco-allemands



**Pour approfondir le sujet, visitez notre site internet : [www.jpb.net](http://www.jpb.net)**

Vous connaissez sûrement des collègues ou confrères qui seraient intéressés par cet article. **Recommandez-leur la lecture de cet article !**