



JPB Consulting

Leader en management franco-allemand depuis 1984

Thèmes : Management franco-allemand > formation interculturelle franco-allemande > communication interculturelle franco-allemande > virus émotionnels

juin 2001



Etre biculturel ou ne pas être ...

Témoignages de collaborateurs de Siemens sur leurs acquis de coachings franco-allemands d'équipes, après démarrage d'un nouveau partenariat franco-allemand

Témoignages de collaborateurs de Siemens ayant participé à des coachings d'équipes franco-allemandes sur leurs prises de conscience et vécus (après l'intégration par Siemens de MATRA Transport International en 2001).

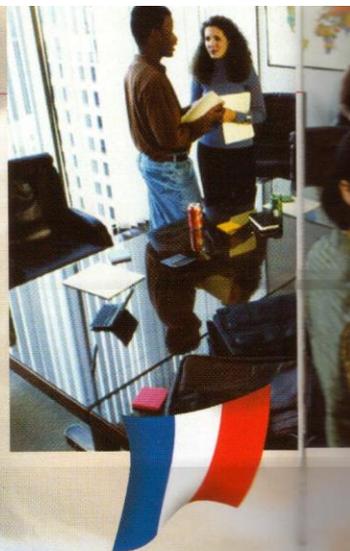
Bonne lecture !

L'équipe de JPB Consulting

Sujets traités par cet article

Enjeux et dimension psychologique de partenariats, présenter un projet aux Allemands, formation interculturelle franco-allemande, management franco-allemand, différences culturelles franco-allemandes.

Etre biculturel ou ne pas être...



**Deux cultures, deux personnes, plusieurs possibilités...
La confrontation de deux cultures différentes a souvent
occasionné des heurts et des blocages dans les rapports
interpersonnels lors d'une négociation. Sont-ils inévitables ?
Faut-il s'en accommoder, tenter de les résoudre ?
Les arguments d'un bon management interculturel
font petit à petit leur percée dans l'univers d'acquisitions
et de fusions, qui est celui de Siemens...
Découverte.**

“ Entre deux cultures, nous ne pouvons pas éviter les conflits. Comment essayer de les résoudre de manière constructive ? ”

Le problème de l'interculturel commence dès que deux personnes se rencontrent. *“ Les potentiels qui se cachent derrière ces différences sont de véritables forces, et non pas des barrières ”*, plaide Jochen Peter Breuer du cabinet franco-allemand JPB. La culture a en effet trop souvent bon dos pour expliquer les difficultés que connaissent beaucoup de joint-ventures défailtantes, ou toute forme de coopération entre sociétés d'origine culturelle différente. Jochen Peter Breuer, spécialiste des relations interculturelles, a su se forger au fil des ans une compétence dans ce domaine. Gérant du cabinet JPB qu'il a fondé en 1984, ce spécialiste a construit un véritable concept de conseil en relationnel, partant d'une méthodologie active.

“ Entre deux cultures nous ne pouvons pas éviter les conflits. Comment essayer de les résoudre de manière constructive ? ”

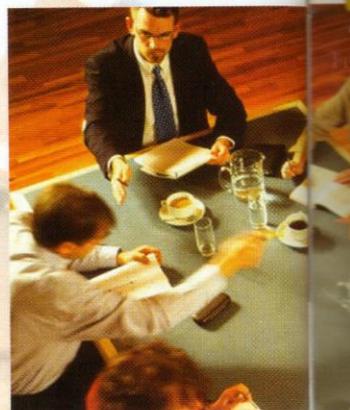
L'idée d'une mise en situation préalable des acteurs (les cadres) fait son chemin dans les années 80. En 1992 a été signé un protocole d'accord entre la Dresdner Bank et la BNP qui prévoit contractuellement que les cadres dirigeants des deux entreprises sont appelés à travailler ensemble, et pour cela devront être préparés sur le plan culturel. L'idée de mise en situation des candidats est concrétisée par des ateliers *“ biculturels ”* auxquels sont conviés depuis septembre 2000 les cadres et responsables de

Siemens. Lors de ces ateliers organisés en pleine nature à la Rochette (77), les participants sont des managers français et allemands, éloignés trois jours durant de leur contexte de travail... et de leur GSM. Ils sont impliqués dans un processus de fusion de sociétés, de joint-venture ou de partenariat avec la culture de la maison mère. Durant trois jours, ils coupent les ponts et travaillent.

“ Il ne faut pas voir les blocages qui surgissent comme étant de la mauvaise foi, relate Thomas Nothaft, en poste Administration & Finance qui revient du séminaire de février dernier. La difficulté vient de cette prise de conscience que nous devons faire chacun, le problème surgit parce qu'un Allemand et un Français ne sont pas éduqués de la même manière. La première chose que devraient faire les candidats après un tel séminaire c'est de remettre en question leur comportement. ”

Vous avez dit “konzept” ?

Chef de service Produits en automatisation chez A&D, Dominique Thibot travaille depuis 15 ans en contact permanent avec ses homologues allemands. Il reconnaît les nombreuses difficultés que certains projets peuvent causer et même conduire à l'échec, non pas parce qu'ils sont mauvais, mais parce qu'ils ont été mal présentés aux partenaires de l'autre cercle culturel. *“ Pour un Allemand, raconte-t-il, tant qu'un projet n'est pas prouvé, il n'est pas recevable : à quoi sert-il ? Qui finance ? Combien cela rapporte ? Alors qu'en France, une idée passera parce qu'elle sera brillante. ”* Autre exemple, le fameux faux-ami *“ concept ”* a souvent été à l'origine d'incompréhensions notoires. Le terme allemand *“ Konzept ”* désigne, lui, tout autre





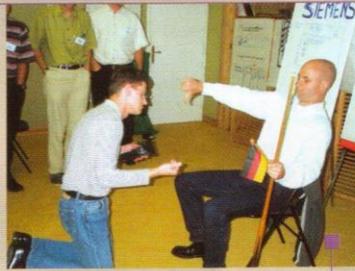
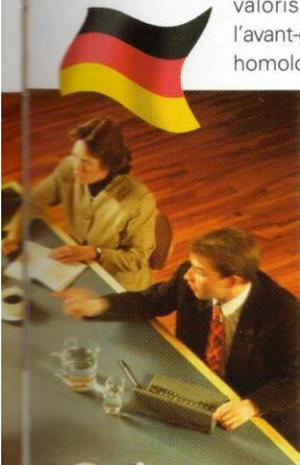
chose : un plan d'action avec les moyens et objectifs. Or les erreurs sont vite faites. Lorsqu'un Français vient parler de concept à son partenaire allemand, la situation prend vite une tournure assez cocasse.

Autre exemple : "Déranger un ordre du jour est source de souffrance pour un Allemand, continue Dominique Thibot, ce sont des petits trucs que l'on note au fil du temps et dont j'ai pu prendre conscience lors de ce séminaire". Franck Menter, responsable de ventes chez MATRA Transport International, fait un séjour de 5 ans aux Etats-Unis, avant de choisir de travailler en France. Il apprécie tout particulièrement la démarche interactive mais pas dirigiste du séminaire. "Personne ne tente d'imposer des choses. Chacun comprend son propre enjeu à partir de sa propre expérience". Une médiation ne vient jamais trop tôt, si on l'en croit : "Elle ne sert à rien si les parties en question ne s'impliquent pas personnellement, dans un effort d'écoute, de compréhension et de résolution de ces différences".

Contre les "virus" émotionnels et les a priori

Mais c'est au retour que commence véritablement à se jouer l'enjeu de ce séminaire. Automotive, MATRA Transport International, SPLS et A&D ont déjà pris part à ces ateliers originaux et constructifs. Reconnaître les "virus" émotionnels qui bloquent la communication entre homologues, et entre collègues pour mieux maîtriser les mécanismes qui conduisent, naturellement, à des incompréhensions et à une détérioration des relations, c'est là tout l'enjeu à terme. Car si les responsables français

valorisent l'originalité, l'innovation, l'avant-gardisme technologique, les homologues allemands viendront souligner l'utilité, la fiabilité et le réalisme de leurs projets. Ce trait culturel, observé comme tant d'autres, permet à JPB de dresser un premier tableau, point de départ de discussion. Le constat est net : "On ne prend pas assez en compte le rôle du relationnel dans



Lors du séminaire de février 2001, à la Rochette (77), les ateliers interactifs permettent aux participants de se mettre dans la peau de l'autre. Tous les moyens sont bons... !



“ Notre métier repose sur une dimension psychologique longtemps bafouée et pourtant essentielle. ”

les résultats financiers." Les exacerbations, les tensions, deviennent facteurs d'échec. Au-delà du mécanisme pur de la coopération franco-allemande, la dimension psychologique devient l'enjeu d'un partenariat et la clé d'un management efficace ; "Notre métier repose sur une dimension psychologique longtemps bafouée et pourtant essentielle". Un accord de partenariat se met en place pour les deux années à venir, pour élargir à la population cadre concernée de Siemens ces séminaires de sensibilisation. Chez le géant de l'électronique, le courant passe visiblement mieux...

Faten Chabbi

Au jardin d'enfants, déjà...

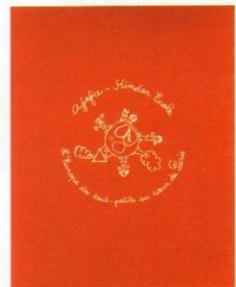
La question de l'interculturel commence dès le jardin d'enfants. Siemens s'implique activement en aidant les enfants de parents mixtes à accéder à un enseignement de type bilingue. Cet enseignement linguistique et culturel s'adresse à des enfants de tous horizons, germanophones ou uniquement francophones. La Kinder Ecole propose à des enfants de 2 à 6 ans de suivre une scolarité préélémentaire tout en apprenant la langue et la culture allemandes par des gestes de la vie quotidienne, les chansons, le jeu ou les fêtes.

L'école accueille actuellement une centaine d'enfants répartis dans 4 jardins d'enfants (petits 2-3 ans, moyens 3-4 ans, grands 4-6 ans, groupe multi-âge 2-6 ans). La Kinder Ecole, située à Paris X^e, est gérée par l'AJefa (Association des parents d'élèves des jardins d'enfants franco-allemands) régie par la loi 1901, qui fonctionne grâce à la participation de parents bénévoles.

Pour tout renseignement, contacter :

- Catherine Krauss : 01 49 22 37 17 ou
- François Driesen : 01 49 22 38 67

- La visite de l'école est possible, contacter la directrice de l'école : Mme Elisabeth Feldmeyer, téléphone : 01 42 06 90 50





JPB Consulting

Leader en management franco-allemand depuis 1984

Contactez-nous pour faire le point de vos besoins en rapprochement franco-allemand !



01 64 79 71 79

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

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