Thèmes : Management franco-allemand > conflits interculturels franco-allemands > communication interculturelle franco-allemande

La Tribune
DES FOSSÉS

Entreprises : désamorcer les conflits franco-allemands

Article sur les conflits dans les entreprises franco-allemandes suite à l'appel lancé par JPB en 1994 dans la presse allemande

Pour son 10ème anniversaire, en 1994, JPB lance un appel dans la presse allemande pour crédibiliser le management à la française à l'encontre des préjugés !

La journaliste de la Tribune décrit aussi la méthodologie du coaching d'équipes de JPB, quelques résultats majeurs de la 1ère enquête sur le management franco-allemand menée par JPB en 1990 ainsi que 3 exemples d'incompréhensions menant à des conflits relationnels entre équipes françaises et allemandes.

Bonne lecture !

L'équipe de JPB Consulting

La Tribune
QUOTIDIEN ■ MARDI 5 JUILLET 1994 DESFOSSÉS

MANAGEMENT INTERCULTUREL

Entreprises : désamorcer les conflits franco-allemands

■ *La France et l'Allemagne représentent l'un pour l'autre des partenaires économiques de premier plan.*

■ *Mais les équipes des entreprises franco-allemandes ont encore du mal à travailler ensemble.*

■ *Selon le cabinet JPB, les difficultés et les malentendus trouvent leur origine dans des conflits relationnels.*

DANS LES COLONNES du *Süddeutsche Zeitung* (Munich), une dizaine de dirigeants allemands ont répondu il y a quelques mois à un appel pour le moins surprenant. On leur demandait, en substance, d'expliquer publiquement à leurs compatriotes « *ce que les managers allemands peuvent apprendre de leurs homologues français* ». Leurs témoignages ont fait l'effet d'une bombe. Et pour cause : voilà près de vingt ans qu'on exhorte nos patrons à prendre exemple sur leurs « cousins germains » ; lesquels ne cachent pas leur sentiment de supériorité sur leurs confrères français et se tournent plus volontiers vers des modèles de gestion américains ou japonais...

Il reste qu'à l'occasion de son dizième anniversaire JPB-La Synergie Franco-Allemande – un cabinet spécialisé sur le conseil en management interculturel entre les deux pays – n'a pas hésité à lancer cet appel au thème provocateur. But de la manœuvre : démontrer la complémentarité des deux approches managériales et les chances qui en résultent. « *La France et l'Allemagne représentent l'un pour l'autre des partenaires économiques de premier plan,* rappelle Jochen Peter Breuer, fondateur du cabinet (quatre consultants), qui devrait réaliser 3,5 faires cette année. *Mais force est de constater que, dans le secteur privé, il n'y a pratiquement pas de coopérations franco-allemandes qui fonctionnent bien.* »

« Deux mondes que tout oppose d'un point de vue culturel »

La raison : « *Il s'agit de deux mondes que tout oppose d'un point de vue culturel,* explique Pierre de Bartha, l'autre associé de JPB. *Cela dit, c'est aussi là où le potentiel de synergie est le plus riche.* » A condition de résoudre les conflits relationnels qui, à en croire ces consultants, accaparent 50 % du temps des cadres supérieurs des sociétés franco-allemandes... Outre-Rhin, on n'est en effet pas toujours prêts à reconnaître les atouts du management français (jugé pourtant plus « créatif » et plus « flexible » par les dirigeants allemands ayant répondu à l'initiative de JPB) et vice versa. Bien que certaines entreprises aient pris le problème à bras le corps : à l'image du « tandem » BNP-Dresdner Bank dont le protocole d'accord prévoyait une clause insistant sur la nécessité, pour chacune des deux maisons, de se familiariser avec la culture et les méthodes de travail de son partenaire *(voir* La Tribune *du* lequel est intervenu, dès le début du projet, le cabinet JPB.

Pourtant, dans 80 % des cas, on le sollicite dans le cadre de coopérations franco-allemandes déjà entamées : qu'il s'agisse de joint-ventures, de filiales et maisons mères de part et d'autre du Rhin *(voir graphique)* ou suite à une opération de fusion-acquisition. Les consultants commencent par un audit des équipes des deux pays, avant de piloter des sessions « monoculturelles », et finissent par réunir les deux groupes pour les aider à comprendre leurs différences. Un exercice d'autant plus délicat que JPB est souvent appelé « en urgence » c'est-à-dire quand le dialogue ne passe plus.

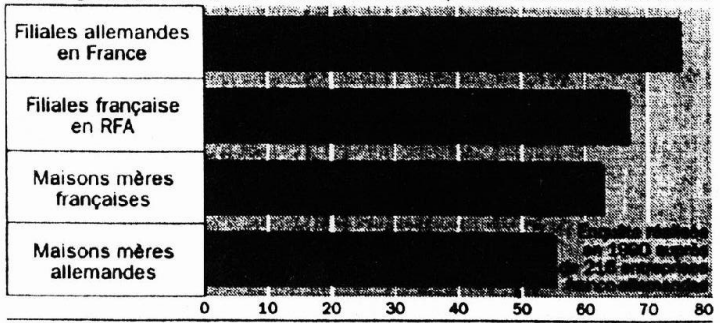
« Il faut nécessairement travailler sur le relationnel »

Les scénarios sont variés. Ici, le cas d'une filiale française refusant pendant près d'un an d'adopter l'informatique de la maison mère allemande. « *Cela a failli dégénérer en conflit social,* rappelle-t-on chez JPB. *Les Allemands, exaspérés, ont envoyé leurs managers et les Français ont considéré qu'ils agissaient en rouleau compresseur.* » Là, un dialogue de sourds au sujet de la qualité produit qui, Outre-Rhin, revient à respecter à la lettre un cahier des charges fixé une fois pour toutes, alors que les entreprises tricolores peuvent très bien le faire évoluer. Des malentendus que JPB attribue au fait que les Français ont tendance à privilégier la stratégie globale sur le « comment », la réactivité sur la continuité, le « cerveau droit » (l'émotionnel) sur le « cerveau gauche » (le rationnel), etc.

« *Réunis pour parler d'internationalisation, les cadres français et allemands d'un joint-venture n'étaient tout simplement pas sur la même longueur d'ondes. Pour les premiers, c'était raisonner à grande échelle. Pour les seconds, il s'agissait d'y aller par étapes, de s'attaquer à un ou deux pays* », signale encore Jochen Peter Breuer dont le cabinet a recensé plus de cent déclencheurs de conflits typiquement franco-allemands. « *De fait, il faut nécessairement travailler sur le relationnel, et pas seulement sur les structures (à l'instar des cabinets de conseil en stratégie), pour obtenir des résultats* », poursuit ce consultant. *L'idéal étant de trouver des acteurs clés des deux cultures qui s'entendent parfaitement bien* »... A quand l'activité conseil en complicité ?

Méthodes de travail : les divergences franco-allemandes

% des dirigeants qui rencontrent des frictions dans leur entreprise sur les différences de méthode



Source : JPB Desfossés

DISPARITÉ. *Les filiales semblent plus affectées par les différences de mentalités de part et d'autre du Rhin, que leurs maisons mères. Car elles sont à la fois confrontées aux attentes de ces dernières et au*

JPB Consulting

Leader en management franco-allemand **depuis 1984**

Deux décennies après cet article du 5 juillet 1994 sur les activités de "JPB – La Synergie Franco-Allemande", ancienne raison sociale de JPB Consulting, les commentaires de la journaliste sont toujours d'actualité !

La bonne nouvelle : le management "à la française" est plus pris au sérieux en Allemagne qu'à l'époque.

La mauvaise nouvelle : Le mode de management hexagonal agace toujours autant nos partenaires allemands …

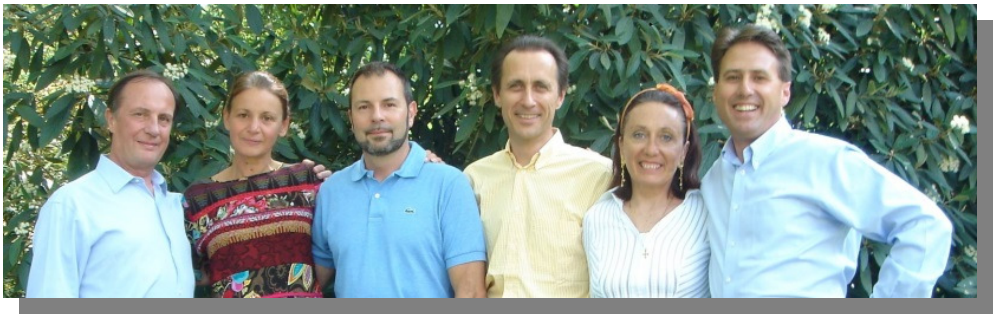
Contactez-nous pour diagnostiquer les éventuels symptômes perturbateurs de vos relations franco-allemandes !

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

Sujets traités par cet article

Préjugés allemands sur le management à la française, conflits franco-allemands dans les JV et F&A franco-allemandes, relations maisons-mères - filiales franco-allemandes, méthodologie de coaching d'équipes franco-allemandes de JPB.