



JPB Consulting

Leader en management franco-allemand depuis 1984

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

Juin 2021



## C'est en période de crise que les conflits interculturels prennent une ampleur souvent fatale

### Article faisant le bilan de 35 ans de coaching en management franco-allemand, notamment en temps de crise

Interview par le média bilingue "Acteurs du franco-allemand" de Pierre de Bartha, pionnier du coaching franco-allemand, sur les "croyances culturelles parasites" et leur impact dévastateur dans le business franco-allemand, sur :

- Le piège des perceptions trompeuses qui confirment les préjugés, sur la raison pour laquelle on croit se connaître ;
- L'impact des périodes de crise sur les incompréhensions culturelles ;
- L'évolution de ces incompréhensions entre Français et Allemands depuis 35 ans ;
- Pourquoi ces différences culturelles sont trop souvent sous-estimées par les entreprises ;
- Des exemples de dysfonctionnements pour lesquels les entreprises font appel au coaching en management franco-allemand.

### Sujets traités par cet interview

Règles non-écrites et "croyances culturelles parasites" dans les coopérations franco-allemandes, conflits interculturels franco-allemands, différences culturelles franco-allemandes, faux-amis significatifs, méthodologie du coaching en management franco-allemand, ...

Bonne lecture !

L'équipe de JPB Consulting

# «C'est en période de crise que les conflits inter-culturels prennent une ampleur souvent fatale»

Pierre de Bartha, Gründer und Präsident von JPB Consulting SAS, ist mit seiner fast 35-jährigen Karriere im deutsch-französischen Management einer der besten Kenner der deutsch-französischen interkulturellen Themen. Für Deutsch-französische Wirtschaftsakteure entziffert er, was er „ungeschriebene Regeln“ und „fatale kulturelle Grundglauben“ nennt, die durch die aktuelle Krise und ihre manchmal verheerenden Auswirkungen auf das deutsch-französische Geschäft verstärkt werden. Immer noch meist unterschätzt, werden kulturelle Unterschiede bei weitem ungenügend von Managern berücksichtigt, die im Eifer des Gefechts gefangen sind. Ein sehr informatives Interview.



© JPB Consulting SAS

« *Kein Beruf, eine Berufung* ».

*Les sujets interculturels franco-allemands sont le «terrain de jeu» de Pierre de Bartha depuis toujours. Il en a fait son métier qu'il présente en allemand par un jeu de mots : Kein Beruf, eine Berufung. « En tant que "frallemand", dès mon plus jeune âge, je me sentais missionné lorsque j'entendais porter un jugement de valeur réducteur sur les Allemands ou les Français » explique-t-il. Mes sept ans de fonction d'interface entre filiale et maison-mère en début de carrière ont révélé en moi ma vocation d'ambassadeur des uns auprès des autres. Il y a près de 35 ans, mon associé Jochen Breuer et moi sommes devenus les pionniers d'un métier inédit : le coaching en management franco-allemand » résume celui qui se définit comme « ambassadeur entre acteurs du franco-allemand ».*

**Pouvez-vous nous décrypter ce que vous appelez les «croyances culturelles parasites» et leur impact parfois dévastateur dans le business franco-allemand ?**

La mondialisation des dernières décennies a uniformisé d'innombrables pratiques managériales et propagé des outils et des standards appliqués aux quatre coins de la planète. Peu de personnes réalisent néanmoins à quel point cette uniformisation dissimule des croyances profondes et inconscientes qui diffèrent encore beaucoup d'un pays à l'autre. Ces croyances culturelles conduisent à des interprétations très divergentes d'approches managériales qui, pourtant, semblent clairement définies au quotidien des coopérations. Prenons pour exemple la notion d'efficacité, qui se programme dès le plus jeune âge dans le subconscient collectif :

Un adolescent français sait que pour être efficace, il s'agit de se mettre d'accord sur des points clé ou grands principes, de savoir se concentrer sur l'essentiel puis de définir les grandes lignes, et ce pour pouvoir être flexible et réactif. Son camarade d'outre-Rhin saura que pour l'efficacité du même projet, il faudra se concentrer sur une préparation et une concertation minutieuse, se mettre d'accord sur le processus ou le planning et ce, par respect mutuel et pour éviter l'imprévu ! Je vous

laisse imaginer les spirales relationnelles résultant de ces croyances opposées, notamment en termes de confirmation de préjugés : le Français perçu comme non sérieux, l'Allemand comme rigide ... S'en suivent des (contre-) réactions qui ne feront que renforcer lesdits préjugés. Des spirales infernales "perception-réaction" génèrent de part et d'autre le syndrome de la "self fulfilling prophecy". Tout ceci résulte de perceptions récurrentes forgées par notre filtre culturel. Le mot allemand Wahrnehmung (= ce que l'on prend pour vrai) est significatif de cette notion de perception.

**La crise sanitaire et économique a-t-elle exacerbé ces incompréhensions entre Français et Allemands ?**

En temps de forte croissance économique, nos différences culturelles ne portent pas à conséquences trop fâcheuses. C'est en période de crise ou de conflits d'intérêt que les conflits inter-culturels prennent une ampleur souvent fatale. La raison en est bien simple : Sentant nos intérêts et aspirations en péril, nos "pilotes automatiques" se branchent sur nos programmes de survie. Sous pression, chacun devient la caricature de lui-même : l'extraverti devient agressif, l'introverti se renferme, le Français devient franco-français et l'Allemand germano-allemand. A l'exemple du faux-ami «stratégie», le Français, excellent dans l'art de coordonner des

**Höllische „Wahrnehmung-Reaktion“ - Spiralen erzeugen auf beiden Seiten das „self fulfilling prophecy“ - Syndrom. All dies resultiert aus wiederkehrenden „Wahrnehmungen“, die von unserem kulturellen Filter erzeugt werden.**

## In Krisenzeiten oder bei Interessenkonflikten nehmen interkulturelle Konflikte oft fatale Ausmaße an... unter Druck wird jeder zur Karikatur seiner selbst : der Extrovertierte wird aggressiv, der Introvertierte verschließt sich, der Franzose wird französischer und der Deutsche deutscher.

actions, de manœuvrer habilement pour atteindre un but (définition du Petit Robert) devient stratégie. L'Allemand s'appliquera quant à lui à vouloir s'imposer en démontrant le bienfondé de sa démarche opérationnelle (seine Strategie durchsetzen). Ces réflexes démontrent alors à l'Allemand que les Français sont bel et bien «filous» et au Français que les Allemands sont effectivement des «rouleaux compresseurs». Une fois de plus, les préjugés se confirment, et ce plus ou moins selon les structures de personnalité.

D'après des premiers signaux faibles identifiés, la crise sanitaire actuelle semble générer des dysfonctionnements d'un autre ordre que celui d'une crise classique : l'étendue du travail en distanciel, à laquelle personne ne s'était préparé, masque d'innombrables malentendus, manquements et erreurs managériales. Ressent-on à distance l'état mental des collaborateurs et l'état de confiance des partenaires ? Ils avancent chez eux, à leur guise, tant bien que mal. C'est surtout à terme, lorsque l'on se retrouvera en présentiel, qu'apparaîtront les (graves) conséquences de pseudo-ententes, compréhensions trompeuses et interprétations personnelles. Bien des réveils seront douloureux et les jugements de valeur (sur les autres cultures) auront bon dos.

**Vous avez créé JPB Consulting en 1987. En 34 ans, Français et Allemands ont-ils appris à mieux s'apprécier et à se comprendre ? Ou bien le constat est-il toujours le même qu'à vos débuts ?**

Jusque dans les années 80, des ressentiments sévissaient encore. Les acteurs désireux de coopérer faisaient preuve de prévenance et d'écoute. Jusque dans les années 90, un complexe de supériorité allemand faisait face à un complexe d'infériorité français quant au modèle économique allemand. Depuis, les générations montantes davantage cosmopo-



lites ont évolué : les jeunes Français se sont débarrassés de leurs complexes à l'international et les jeunes Allemands libérés de leurs culpabilités «d'après-guerre».

Cette normalisation est évidemment à saluer et, comme vous le dites, les occasions d'apprendre à se connaître et à s'apprécier se sont démultipliées. On se côtoie sur des référentiels communs tels qu'internet et sur des centres d'intérêts et hobbies identiques. On s'habitue les uns aux autres dans des contextes dépourvus de conflits d'intérêts ... Mais le revers de la médaille est de taille : croyant partager les mêmes référentiels internationaux, on croit se connaître et on n'est plus du tout vigilant : dans le confort de nos pilotes automatiques, personne ne s'attend à des clashes entre programmations culturelles, et ce particulièrement sous pression ou par temps de tourmente, comme je l'évoquais à l'instant. Ainsi, malgré la multitude de rapprochements entre homologues, je suis à nouveau témoin de réactions violentes que je n'avais plus rencontré depuis de

nombreuses années. Ces heurts ravivent les vieux préjugés. Ainsi, pour répondre à votre question sur l'évolution des constats, autant l'interpénétration croissante rapproche et fédère, autant l'évolution d'une culture se mesure en décennies et les prédispositions antinomiques encore bien présentes se révèlent sous pression et en temps de crise.

**Ces derniers mois, il y a eu beaucoup de crispation autour des projets de coopération franco-allemande dans le monde de la Défense. Au-delà des intérêts économiques et des enjeux de pouvoir (propriété intellectuelle dans le projet SCAF, question de gouvernance au sein de KNDS), y a-t-il selon vous des croyances culturelles parasites cachées qui rendraient ces projets de coopération plus compliqués à réaliser ?**

Notre expérience dans d'innombrables coopérations, fusions, acquisitions, réorganisations et joint-ventures fait apparaître des niveaux de difficultés

**Die Fernarbeit „verdeckt“ unzählige Missverständnisse, Mängel und Managementfehler.**

## Ich bin wieder Zeuge von heftigen Reaktionen, die ich seit vielen Jahren nicht mehr erlebt hatte. Diese Zusammenstöße beleben alte Vorurteile.

assez différents. Partant du plus bas, par exemple se mettre d'accord entre ingénieurs sur une solution technique, se rajoute généralement la dimension managériale avec ses jeux de pouvoirs

solutions engendrent. Dans les secteurs sensibles tels que la Défense, la plupart des croyances culturelles parasites ont pour dénominateur commun le rapport à l'autorité : dans la culture française, c'est

qui ainsi perdurent. Qui plus est, chaque être humain a tendance à projeter ses propres pensées et raisonnements (culturels) sur autrui.

**Pourquoi ces différences culturelles sont-elles encore aujourd'hui trop souvent sous-estimées par les entreprises des deux pays, alors qu'elles sont pourtant parfaitement identifiées ?**

Parfaitement identifiées, dites-vous ? Permettez-moi d'en douter sérieusement. Lorsqu'elles sont identifiées, par qui le sont-elles ? Rarement par les décideurs ou négociateurs, qui trop souvent n'ont pas ou peu d'expérience du franco-allemand. Et même parmi les habitués, combien de fois ai-je entendu : « Nous avons appris à vivre avec les différences ». En revanche, bien rares sont les réflexions sur comment concrètement tirer profit du potentiel des complémentarités. « Les différences franco-allemandes, nous en avons fait le tour », disent souvent les vieux routiers du franco-allemand. Nombreux sont ceux qui aiment raconter des "historiettes" et autres anecdotes sur les différences culturelles. Mais dans le feu de l'action, fait-on le lien avec le comportement qu'il faudrait adopter ?

A-t-on la présence d'esprit de repérer le piège du faux-ami qui mène au dialogue de sourds ? Laisse-t-on le bénéfice du doute à son homologue qui a peut-être voulu dire autre chose que ce que l'on croit avoir compris ? La conscience des différences est au mieux cognitive et rarement intégrée dans le pilote automatique des managers du franco-allemand. Ce qui est le plus sous-estimé, c'est la portée des différences significatives ! Un procès d'intention, un faux débat, un simple malentendu, et la méfiance s'installe, la négociation échoue ou l'on perd



et agendas cachés, qui polluent des problématiques peu compliquées en soi. Un niveau de complexité additionnel est celui des divergences entre approches et pratiques dues aux cultures d'entreprises. C'est le cas de KNDS qui est confronté au soin de concilier un ADN du secteur public avec un ADN du privé. Lorsqu'une coopération ou des négociations sont en plus affublées d'enjeux politiques, voire géostratégiques, comme pour le projet SCAF, les solutions à trouver deviennent assez vite ardues, aboutissant trop souvent à de mauvais compromis. Ces derniers s'avèrent d'autant plus contraignants qu'ils sont souvent élaborés par des acteurs étant loin de se douter des difficultés culturelles que leurs

au pouvoir d'impulser, de trancher, voire d'imposer. Chez nos voisins d'Outre-Rhin qui ont tant souffert des abus d'un pouvoir autocratique, l'on craint énormément les dérives de tout pouvoir absolu. Nombreux sont les dirigeants allemands qui ont vécu ou entendu parler d'expériences douloureuses avec ce qu'ils qualifient de "management napoléonien". Particulièrement dans le monde de la Défense, ce passif historique pèse lourd dans la balance des obstacles aux coopérations. Là aussi, on croit avoir au fil du temps appris à se connaître. Mais les observations restent encore et toujours basées sur des perceptions passant par le filtre de nos propres référentiels culturels, ce qui conforte à nouveau les anciens préjugés

**Wenn eine Zusammenarbeit oder Verhandlungen wie beim FCAS-Projekt zusätzlich mit politischen oder sogar geostrategischen Herausforderungen behaftet sind, werden die zu findenden Lösungen schnell schwierig, was allzu oft zu schlechten Kompromissen führt. Letztere erweisen sich als besonders belastend, da sie oft von Akteuren entwickelt werden, die sich der kulturellen Schwierigkeiten, die ihre Lösungen mit sich bringen, nicht bewusst sind.**

## Die Deutsch-französischen Unterschiede, die kennen wir voll und ganz, sagen die alten Hasen des Deutsch-französischen. Viele erzählen gerne kleine „Geschichten“ und Anekdoten über kulturelle Unterschiede. Aber im Eifer des Gefechts, greift man auf das Verhalten zurück, das man annehmen sollte ?

un homme clé... A l'issue d'un coaching de cadres dirigeants sur le management franco-allemand, un directeur de BMW France conclut : «Après 20 ans, je connaissais le business franco-allemand par cœur comme une symphonie. Vous m'en avez fait découvrir la partition». Connaître la partition permet surtout de se faire l'ambassadeur de la cohérence du référentiel culturel d'Outre-Rhin auprès de ses propres équipes prisonnières de leur jugement.

**Pouvez-vous nous décrire quelques cas de dysfonctionnements inter-culturels que vous rencontrez en entreprise et pour lesquels on fait appel à vos services ?**

Parmi les grands classiques voici quelques cas récurrents :

- Ne connaissant pas les règles du jeu du débat contradictoire allemand, la filiale croit devoir subir les directives inappropriées (l'autorité) de sa maison mère allemande ;
- Comment gérer les changements de cap stratégiques incessants et la réorganomanie de notre maison mère française ? ;
- Un dirigeant français est sur le point de licencier son homme-clé allemand car il interprète sa "konstruktive Kritik" comme du mauvais état d'esprit ;
- Un patron allemand se sent démuni pour gérer les états d'âmes de ses équipes françaises, qui attendent qu'il tranche, alors que ce dernier attend de ses équipes qu'ils lui préparent une "Entscheidungsgrundlage" (base de décision factuelle). Chaque côté attend l'autre ;
- Une équipe franco-allemande se déchire : les Allemands reprochent à leurs collègues de s'engager à la légère et de ne pas tenir leurs engagements, et les Français reprochent à leurs alter-egos de ne jamais s'engager ;
- Face à la crise, un patron français demande vainement à ses équipes allemandes de se débrouiller avec

les moyens du bord, d'être innovateurs et réactifs. Réponse : «improviser ce n'est pas professionnel» ;

- Il n'y a qu'en Allemagne que nos objectifs ambitieux ne provoquent pas d'effet mobilisateur ;
- Combien de patrons n'obtiennent pas l'adhésion de leurs équipes d'Outre-Rhin ? ... et ce par simple méconnaissance des attentes culturellement spécifiques d'un "bon chef", pour lui accorder sa légitimité ;
- Nos homologues sont insensibles à nos arguments et font de la résistance au changement.

**En absence de rencontre physique liée à la pandémie, comment parve-**

## Die „falschen Freunde“ und besonders die unübersetzbaren Worte sagen viel über die Unterschiede und vor allem über die Komplementaritäten aus, die man sich zunutze machen sollte.

**nez-vous, par la simple analyse de mails (et peut-être la participation à des visio-conférences ?), à décrypter les non-dits et les sujets potentiels de discorde entre un manager français et son ou ses partenaire(s) allemand(s) ?**

C'est par un recueil des perceptions, aisé à mener en distanciel, que nous ciblons et identifions chez JPB les signaux faibles, causes des malentendus, frustrations et blocages.

Un bon expert-coach sait poser les questions clé pour rapidement identifier les causes profondes des dysfonctionnements qui, loin des théories et généralités sur des différences stéréotypées, peuvent s'avérer soit business-culturelles, soit liées à la culture d'entreprise, à la structure de personnalité ou encore à des configurations spécifiques de coopérations. Aider nos clients à solutionner ou prévenir les blocages et malentendus est facilité par

l'atout majeur de JPB : notre base de données conséquente de savoir-faire en management franco-allemand. Il s'agit en fait de solutions testées et approuvées par un accompagnement de plus de 20.000 managers et ingénieurs du franco-allemand, soit un benchmark de «péchés mortels» et de meilleures pratiques spécifiques aux contextes des coopérations.

**Quels sont vos faux-amis préférés, responsables de bien des malentendus entre Allemands et Français ?**

Vous évoquez là l'une de mes clés favorites pour ancrer des prises de conscience. Les faux-amis et parti-

culièrement les mots intraduisibles en disent long sur les différences et surtout sur les complémentarités, dont il s'agit de tirer profit... en connaissance de cause. De multiples notions, dont l'interprétation diffère d'une culture à l'autre, révèlent régulièrement entre collègues des deux cultures, des pratiques managériales différentes sous d'identiques désignations telles que : vision stratégique, fixation d'objectifs (avec le très germanique "Zielvereinbarungsprozess"), leadership, partenariat et même, la notion de professionnalisme. Pour finir, je vous dévoile mes faux-amis préférés, qui coûtent chaque jour des millions en termes de dialogues de sourds : concept (idée ou projet ?), commitment (engagement moral ou contractuel ?), critique (esprit critique vs. "konstruktive Kritik"), synthèse (résumé ou interprétation des faits ?) et complicité (connivence fédératrice ou association de mal-fauteurs ?) ...



JPB Consulting

Leader en management franco-allemand depuis 1984

### **Vous avez apprécié cet article ?**

Montrez votre intérêt pour le sujet et recommandez-le à des collègues et confrères :



**Contactez-nous sans tarder : Testez notre "coaching opérationnel ponctuel". Plus un accompagnement se fait à titre préventif, moins il y a de passif historique à déminer !**



**01 39 16 95 17**

**[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 25.000 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 : [www.jpb.net](http://www.jpb.net)**

#### **Sujets traités par cet article**

Règles non-écrites et "croyances culturelles parasites" dans les coopérations franco-allemandes, conflits interculturels franco-allemands, différences culturelles franco-allemandes, faux-amis significatifs, méthodologie du coaching en management franco-allemand, ....