

LA MEDIATION INTERCULTURELLE AU SECOURS DES PARTENARIATS FRANCO-ALLEMANDS

PAR JOCHEN-PETER BREUER ET PIERRE DE BARTHA

JPB - La Synergie franco-allemande

propos recueillis pour Gérer & Comprendre par GERARD NAULLEAU

*Les uns veulent conquérir des marchés, les autres préfèrent abaisser les coûts.
Les uns envoient des ambassadeurs plénipotentiaires, les autres
des négociateurs sous surveillance. Les uns aiment les généralistes,
les autres portent les spécialistes au pinacle. Comment faire travailler
ensemble des Français et des Allemands ?*

A l'heure où l'on parle beaucoup de l'imbrication croissante des économies françaises et allemandes, on peut être surpris du nombre relativement faible de joint-ventures franco-allemandes. Une publication récente (1) a estimé à moins d'une centaine le nombre de partenariats réalisés entre entreprises françaises et entreprises allemandes, et encore beaucoup d'entre elles ont-elles un caractère politique : c'est le cas de nombreuses coopérations dans le domaine militaire et aéronautique. Ce nombre est effectivement peu élevé au regard des quelques trois mille filiales ou entreprises sous contrôle allemand en France et des quelques deux mille filiales et entreprises sous contrôle français implantées en Allemagne. A côté des multiples raisons stratégiques et institutionnelles (ici, le rôle traditionnel de l'Etat dans la définition et la recomposition des territoires ; là, le rôle joué par les grandes banques, acteurs privilégiés du dé-

ploiement industriel) qui peuvent expliquer ce relatif désintérêt des entrepreneurs pour la joint-venture, un certain nombre de chercheurs et de consultants mettent en avant un facteur difficile à appréhender mais qu'ils estiment fondamental : les différences de cultures managériales entre les deux pays. Un article récent, publié dans la presse allemande (2) a même avancé l'idée que nulle part en Europe les cultures managériales divergeaient autant qu'entre entreprises françaises et allemandes !

(1) BOEHMER (von) H. — *Deutsche Unternehmen in Frankreich*, Stuttgart, ICC/Deutsche Gruppe, Schäffer Verlag.

(2) GAERTRINGEN (von) — *Patrons français, apprenez à séduire vos partenaires allemands*, *Courrier international*, n° 64-1992, p. 28-29.



L'INCOMPRÉHENSION : DES ENCHAÎNEMENTS RÉCURRENTS

Le cabinet JPB s'est spécialisé dans la médiation interculturelle entre dirigeants français et allemands. A ce titre, il a été amené à intervenir dans de nombreux partenariats franco-allemands.

G&C Vous avez constitué une expertise dans un domaine particulièrement sensible, celui de la médiation interculturelle. Les dirigeants d'entreprise, de part et d'autre du Rhin, ont-ils une conscience aiguë de ces différences dans les cultures managériales que l'on présente comme très différentes, voire opposées ?

Spontanément, la réponse à votre question est oui. Interrogez n'importe quel cadre ou dirigeant français ou allemand ayant travaillé dans le pays voisin, il vous répondra immédiatement que les relations de travail sont très différentes. Nous avons réalisé une enquête plus précise sur cette question (3) d'où il est ressorti que trois dirigeants sur quatre impliqués dans des situations de management franco-allemand (filiales, partenariats) classaient ces différences comme très importantes. Les conflits, ruptures d'accord ou mises en sommeil de coopération sont également là pour témoigner, même si, bien sûr, les incompréhensions culturelles n'expliquent pas tout ! A en croire les articles de presse des années 70, les mésaventures de l'époque entre Bull et Siemens ont tellement traumatisé les dirigeants de Siemens qu'ils n'ont plus voulu entendre parler de joint-venture avec des Français pendant presque vingt ans. L'association à parité avec Framatome pour former NPI (Nuclear Power International) n'a été formée qu'en 1989 ! Combien d'associations perdues pour une rancoeur tenace ? Autre exemple : les difficultés récentes entre AGF et AMB ont été l'objet de commentaires amers dans la presse des deux pays, mettant fréquemment en avant des arguments de type culturel.

Il y a manifestement un potentiel gâché de coopérations industrielles, technologiques et commerciales entre firmes françaises et allemandes. Des deux côtés du Rhin, on préfère assumer les risques et les coûts de la création d'une filiale ou d'une acquisition plutôt que de tenter une formule moins coûteuse et plus rapide, celle du partenariat. Les dirigeants allemands ont pourtant une tradition certaine dans ce domaine et pratiquent depuis longtemps des formes complexes de gestion parta-



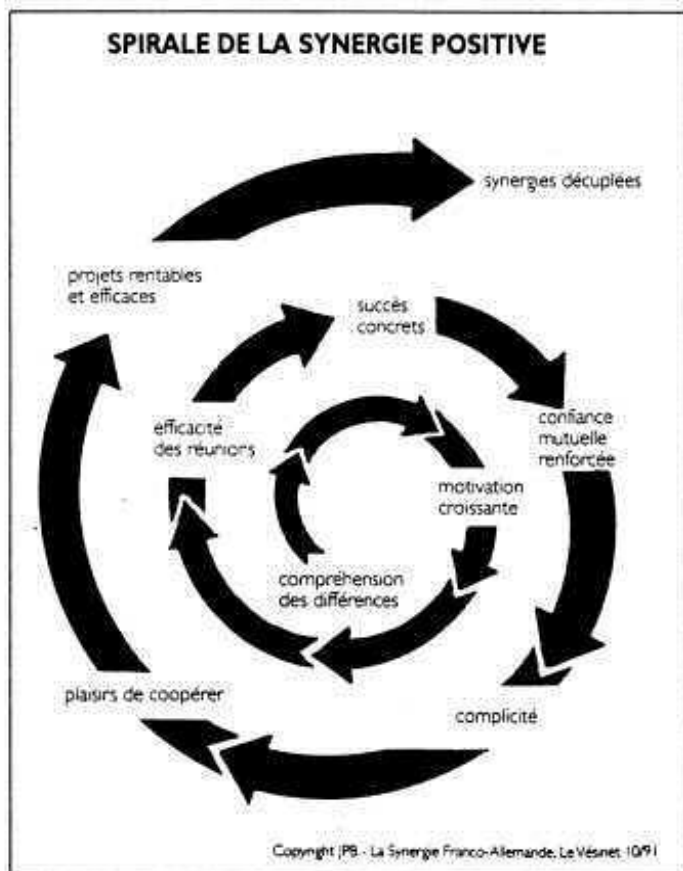
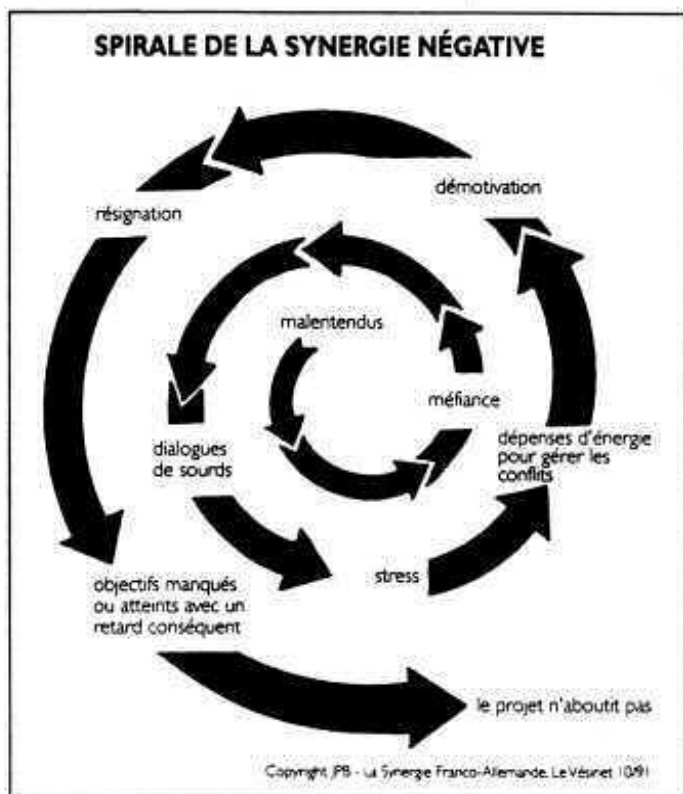
gée, que ce soit avec des partenaires extérieurs à l'entreprise ou en interne, avec les syndicats par exemple. Mais, ils anticipent que ces formules, pour bien fonctionner, nécessitent un cadre de référence commun. Sans doute, estiment-ils celui-ci très insuffisant pour tenter plus de partenariats avec des entreprises françaises !

La plupart des responsables ont en effet bien conscience des différences dans les méthodes de travail entre les deux pays, cette prise de conscience est intuitive. Le véritable problème est d'apprendre à maîtriser les effets qui sont produits par ces différences. C'est à ce niveau que les difficultés commencent et qu'une expertise externe peut contribuer à débloquer des situations et à mieux contrôler certains mécanismes qui conduisent, presque naturellement, pourrait-on dire, à des incompréhensions et à une détérioration des relations. Il peut y avoir acquisition d'expérience dans ce domaine, c'est ce que nous transmettons.

G&C Pouvez-vous donner des exemples d'incompréhensions et de difficultés qui sont liées à des différences dans les cultures managériales ?

Le mécanisme de détérioration des relations obéit à des enchaînements assez récurrents. La métaphore de la spirale (cf. les deux représentations graphiques) est très appropriée pour décrire ce phénomène qui

(3) Enquête réalisée par questionnaire auprès de 216 dirigeants. « Etude sur le management franco-allemand », J.P. Breuer et P. de Bartha, JPB, Le Vésinet, 1990.



conduit à transformer des querelles de communication entre personnes de cultures différentes en querelles de fond mettant en péril les partenariats. La seule façon de contrôler ces enchaînements est d'apprendre à reconnaître les différences et les oppositions qui sont les plus conflictuelles. Il n'est pas exagéré de dire, en ce qui concerne les relations franco-allemandes, que l'on peut constituer un véritable système binaire opposant *motivations, méthodes de planification*, ainsi qu'*organisations et fonctionnements hiérarchiques*. Une prise de conscience minimum de ces oppositions, notamment chez les dirigeants confirmés, devait être un préalable avant de se lancer dans l'aventure d'une coopération longue.

PARI INDUSTRIEL CONTRE SACHLICHKEIT

G&C *Quand vous parlez de motivations, voulez-vous parler des individus ou des méthodes de gestion des ressources humaines ?*

Les différences s'observent aussi bien au plan individuel qu'au plan des entreprises, notamment au moment de la mise en avant de leurs priorités stratégiques.

Au plan individuel, les responsables français valorisent l'originalité, l'innovation, l'avant-gardisme technologique alors que les responsables allemands valorisent l'utilité, la fiabilité et le réalisme dans leurs projets. Le décideur allemand veut s'appuyer sur les faits, il est soucieux de rester *sachlich* (près des faits), ce qui le différencie assez nettement de son homologue français qui aime être motivé par les défis et qui ne ressent pas le besoin d'être sécurisé par une approche rigoureusement linéaire et graduelle dans la prise de décision. Hermès, Ariane, pour raisonner à l'échelle européenne, sont nées de la capacité des décideurs français à assumer des défis. Ce type de projet est par contre vécu comme angoissant pour le décideur allemand pour lequel il s'agit d'un saut dans l'inconnu. L'idée, appréciée en France, du « pari industriel et technologique » – du plan calcul à la TVHD – a ainsi plutôt tendance à paralyser les interlocuteurs germaniques, pour lesquels un risque non cerné est irresponsable dans une logique communautaire.

Ces différences de motivation individuelle ont une traduction immédiate dans la vie des partenariats, en particulier au moment des discussions préliminaires visant à la formula-



tion des objectifs stratégiques du projet. Nous sommes régulièrement exposés à des situations typiques dans lesquelles des arguments français fondés sur la conquête de nouveaux marchés ou l'établissement d'un leadership technologique européen s'opposent à des arguments germaniques qui parlent essentiellement d'abaisser des coûts sur une activité déterminée ou de partager des risques sur un nouveau développement.

Nous avons connu de multiples situations de tensions entre dirigeants français et allemands qui s'étaient irrités mutuellement à un niveau tel que les discussions tournaient court. La cause principale est qu'ils ne parlent pas de la même chose parce qu'ils ne sont pas motivés par les mêmes éléments, les mêmes démarches. Un bon dirigeant français sait impliquer émotionnellement ses troupes dans un projet. Il dispose d'un vaste répertoire pour ce faire. Le problème est que ce type de motivation émotionnelle (par le prestige, le défi, le jamais vu, le plus fort que l'autre) est assez précisément ce qui fait fuir et démotive les allemands, qui ressentent ce type d'argumentation comme « non réaliste », « pas sérieux »..., bref, trop émotionnel pour être pris en compte. Ils tentent donc de raisonner leurs homologues français en « bétonnant » leur propre position faute de contre-arguments raisonnables (le fameux « mur » que ressentent souvent les Français !). Il y a là une quasi incompatibilité qu'il faut connaître et gérer un minimum si l'on veut faire travailler ensemble Français et Allemands.

G&C Vous parliez aussi de planification. On se représente caricaturalement, en France, le cadre allemand comme un planificateur obsessionnel. Qu'en est-il ?

Disons sans caricaturer qu'avec leur souci permanent de réduire les imprévus, les responsables allemands accordent effectivement une importance extrême à la planification. Ils sont réellement satisfaits lorsque tout s'est déroulé selon l'échéancier des réalisations. Dans le cas contraire, ils sont généralement mal à l'aise, car cela nécessite des initiatives spontanées qui sont beaucoup plus difficiles à prendre dans le système communautaire auquel ils sont habitués. Cette disposition se traduit par une très grande précision et un très haut niveau de détail dans les plans et les budgets, bien supérieurs aux usages français. Pour atteindre cette précision et ce niveau de détail, il est nécessaire de consulter toutes les parties prenantes à un projet et d'obtenir



Das ist handfeste Ware !"

GAB

leur adhésion. Le processus de planification est donc lent et consensuel.

Les Français ont une approche plus globale et plus générale. Il faut savoir que ce terme de généraliste, s'il est positif en français, a une connotation négative pour les Allemands, pour qui le généraliste ne connaît rien à fond, contrairement à l'expert. L'approche française de la planification laisse la place éventuelle à des opportunités qui peuvent s'ouvrir pendant la phase de réalisation. Plans, budgets et programmes n'ont pas un caractère aussi détaillé et impératif que dans le contexte allemand. L'imprévu est vécu avec beaucoup moins de stress en France qu'en Allemagne, il est même recherché par certains responsables pour « voir » ou pour se mettre en valeur, sans que cela ne fasse réellement problème. Dès lors, le processus de planification n'a pas un caractère aussi solennel que dans les entreprises allemandes : il peut être rapide et n'associer que quelques personnes. Chacun est reconnu dans son système social s'il fait preuve de forces reconnues en tant que telles : en France, la capacité de réaction, en Allemagne, la capacité de prévoir et de mise en œuvre.

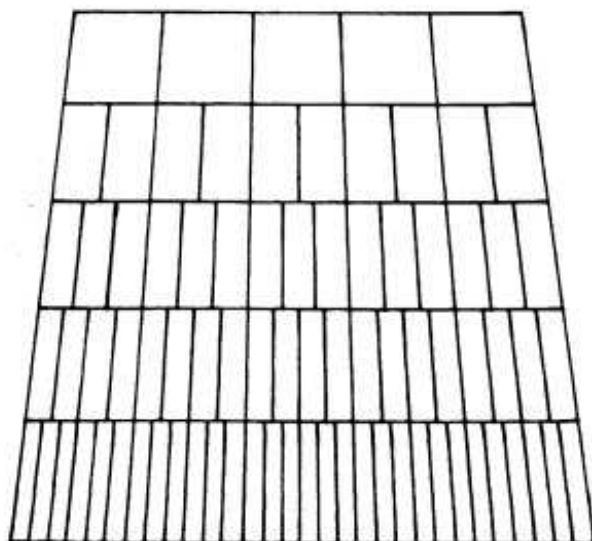
Avec de telles différences d'exigence au niveau de la planification, on peut aisément entrevoir l'ambiance qui peut régner dans les réunions de planification et d'avancement de projets dans un partenariat franco-allemand. Les Français sont très vite exaspérés par leurs collègues allemands qu'ils perçoivent comme uniquement préoccupés par les points de détail (« der Teufel steckt im Detail » : le diable se cache dans le détail !) s'accrochant désespérément à la lettre de plans initiaux qu'eux, Français, considèrent déjà comme en partie dépassés. A cette irritation se conjugue celle des Allemands pour qui les Français apparaissent comme des « amateurs insoucians », incapables de respecter leurs engagements.

HIÉRARCHIE : DEUX MODÈLES

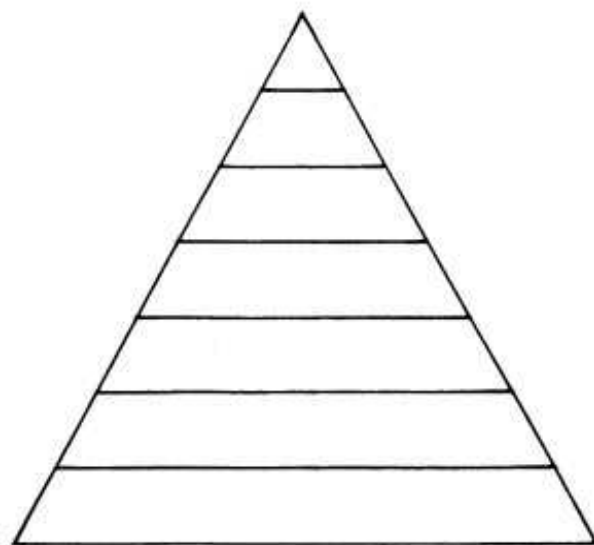
G&C Dans la galerie des clichés figure aussi une bonne place celui d'une organisation allemande fortement hiérarchique.

Nous sommes certainement en présence, avec la France et l'Allemagne, de deux modes d'organisation hiérarchique différente, que nous avons l'habitude de représenter de façon graphique.

Le modèle classique de la pyramide convient fort bien pour décrire l'organisation hiérarchique classique des entreprises françaises : centralisation, nombreux niveaux hiérarchiques et caractère très marqué de ces niveaux. En comparaison, le modèle allemand ressemble plutôt à un râteau, avec moins d'échelons hiérarchiques, mais plus de départements spécialisés à chacun de ces niveaux. En haut de ce « râteau », on trouve un directoire qui est représenté par un « Vorstandssprecher » (porte-parole) lorsqu'il s'agit d'une SA. Celui-ci, bien qu'il tienne les rênes du pouvoir vis-à-vis de l'extérieur, doit débattre de chaque décision significative avec ses collègues du directoire. On trouve plus rarement en Allemagne qu'en France des situations d'aussi forte concentration du pouvoir autour d'un seul homme. Ces différences imprègnent toute la ligne hiérarchique et génèrent des comportements difficiles à concilier.



Structure hiérarchique : le modèle allemand.



Structure hiérarchique : le modèle français.

G&C Y compris au niveau des dirigeants ?

Absolument. En voici un exemple. A l'issue d'une réunion, le PDG et le « Vorstandssprecher » d'une nouvelle coopération entre deux groupes de prestataires de services sont tombés d'accord sur la définition d'objectifs stratégiques. L'Allemand conclut en disant : « Je suis très heureux, je vais exposer tout ceci à mes collègues du Directoire et nous vous tiendrons informés ». Réaction négative immédiate du patron français : un point décidé par lui-même est un point acquis et il perçoit l'attitude allemande comme une manœuvre dilatoire afin de leur permettre de réexaminer une nouvelle fois le projet, à huit-clos. Le patron français a le sentiment que son homologue d'Outre-Rhin est de mauvaise foi.

Parfois, la réaction du patron français peut être brutale. C'est précisément ce qui s'est passé dans une autre affaire récente pour laquelle nous avons été appelés en catastrophe. Il s'agit d'une joint-venture franco-germano-anglaise pour la construction de moteurs. Après deux jours de réunions, excédé par le fait que ses interlocuteurs allemands prennent acte des positions françaises sans eux-mêmes s'engager, le patron français se rue sur la porte, la ferme à double tour et jette la clé par la fenêtre du 5^e étage en vociférant : « Personne ne sortira de cette pièce tant que nous n'aurons pas pris de décision ferme et définitive sur le projet ! ».

La tension était devenue insupportable pour le dirigeant Français qui ne pouvait plus contenir son émotion, nouveau facteur ag-



gravant aux yeux de ses partenaires allemands, pour lesquels cette perte de sang-froid ne change rien à l'état de fait et une décision prise dans ce contexte serait dangereuse. La spirale a bien fonctionné.

Inversement, le fait qu'un dirigeant français arrive seul pour négocier un accord de partenariat suscite immédiatement le malaise et la méfiance des Allemands. Comment peut-il négocier sérieusement les innombrables points, très spécialisés, qui vont être abordés dans les discussions ? Nous avons rencontré le cas d'une délégation allemande comprenant six spécialistes, dont un fiscaliste et trois juristes, qui vit arriver un seul Français, se présentant comme directeur international, à une réunion décisive concernant un important accord de coopération. Celui-ci rendit les Allemands encore plus perplexes quand il déclara que le juriste qui devait l'accompagner était malade mais que cela n'était pas grave, qu'il le remplaçait ! Exemple presque caricatural mais qui est le quotidien des incompréhensions entre les deux cultures managériales.

G&C Les conflits au niveau intermédiaire sont-ils de même nature que les conflits entre dirigeants ?

Disons que les différences de structure et de fonctionnement hiérarchique ont des conséquences importantes au niveau de l'encadrement intermédiaire. Les Allemands ont besoin d'une définition de fonction très précise et ils ont l'habitude qu'elle soit respectée à la lettre. Ils perçoivent leur place dans l'organigramme de façon très stable et sans appréhension particulière de la hiérarchie, même s'ils donnent souvent l'impression aux Français d'être prisonniers de la machine comparti-

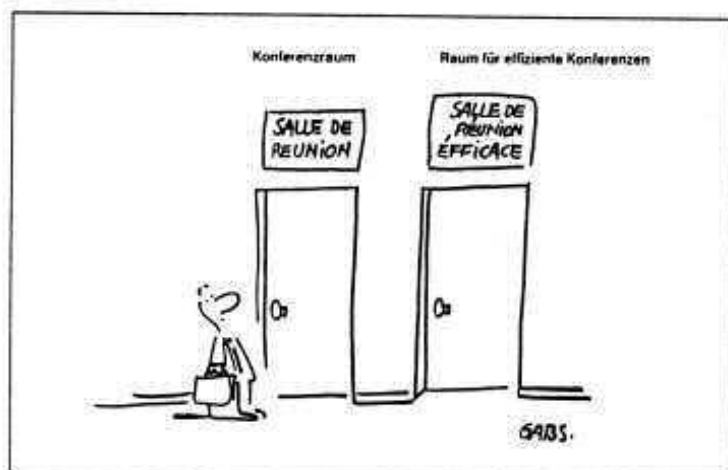


mentée que constitue l'organisation de leur entreprise. Dans leur logique, tout problème correspond à un niveau de traitement donné et ne remonte à la hiérarchie que s'il est avéré qu'il est impossible de le résoudre au niveau en question. Il s'agit, en quelque sorte, de l'application du principe de subsidiarité au quotidien de l'entreprise ! Ce principe est très fort et les responsables intermédiaires allemands sont fiers de leur prérogative et soucieux de les faire respecter.

A cette conception très formaliste de la définition de fonction et de son usage, s'oppose la conception française, beaucoup plus souple. Les cadres supérieurs utilisent fréquemment des prétextes pour court-circuiter les niveaux hiérarchiques et pour outrepasser les différentes définitions de fonction : on invoque le caractère stratégique ou urgent d'un problème, qui autorise toutes les entorses à la structure formelle. C'est bien entendu l'encadrement intermédiaire qui en subit les conséquences et notre expérience est qu'ils vivent leur position dans l'entreprise avec moins de fierté et de sérénité que leurs homologues allemands.

Des problèmes graves se posent presque systématiquement dès lors que sont appliqués l'organisation et le fonctionnement hiérarchique français à des cadres intermédiaires allemands. Ceux-ci ne savent plus à quoi s'en tenir quant à leur fonction, ne se sentent pas respectés et se démotivent. A l'inverse, mais dans une moindre mesure, les cadres intermédiaires français vivent mal le système hiérarchique très formel de l'organisation allemande dans laquelle les compétences interdisciplinaires ne sont pas valorisées. Mais cela affecte plutôt les cadres supérieurs que les cadres intermédiaires, dont beaucoup se sentent plus valorisés dans le système compartimenté allemand.





LA CULTURE A-T-ELLE BON DOS ?

G&C On a donc affaire à des styles de management opposés ?

Oui. Les responsables allemands se perçoivent comme des spécialistes et s'adressent à leurs pairs et à leur hiérarchie dans une relation d'expert. Ce n'est pas le style habituel des entreprises françaises où faire figure de spécialiste est souvent associé à un esprit étroit. Un cadre français s'intéresse aux autres fonctions que les siennes et a souvent une vue générale qui lui permet de tenir des raisonnements plus complexes que ceux de ses homologues allemands (moins rigoureusement linéaires).

La réalité des partenariats franco-allemands doit donc s'organiser autour de ces différences. Habituellement, on finit par générer des compromis dans l'organisation et dans les styles sensés être viables pour les deux parties, et pour l'entreprise. L'expérience montre que ce *modus vivendi* s'avère plutôt démotivant, pour les deux parties car il s'agit de compromis « sur le papier » auxquels les acteurs n'adhèrent pas vraiment. La formule de la joint-venture est déjà suffisamment lourde en elle-même pour que l'on soit très vigilant sur ce point. N'oublions pas, en effet, qu'un élément essentiel différencie la JV de la situation des filiales, c'est le fait qu'il est rarement admissible que l'un des partenaires impose ses systèmes et sa culture comme cela est souvent le cas après une acquisition d'entreprise par un groupe étranger.

G&C La culture n'a-t-elle pas bon dos pour expliquer les difficultés que connaissent beaucoup de joint-ventures ? En mettant les problèmes sur le compte des différences culturelles, n'évite-t-on pas de poser les débats de fond entre partenaires ?

Il arrive, en effet, que de mauvais compromis s'établissent, au nom des différences culturelles, alors qu'il s'agit de problèmes de fond touchant bel et bien à l'organisation du partenariat. C'est souvent le problème des organigrammes trop lourds et trop complexes qui sont mis en place, au départ de la JV, pour ménager les intérêts et les susceptibilités des deux partenaires. C'est là un phénomène que l'on retrouve certainement partout, y compris dans les JV conclues entre entreprises d'un même pays !



On pourrait en dire autant des problèmes générés par les interventions systématiques de certaines entreprises mères dans la gestion opérationnelle de leur JV. Cela n'a, a priori, rien à voir avec les différences culturelles mais plutôt avec la forme d'organisation, complexe, avec ses multiples allégeances, qu'est la JV.

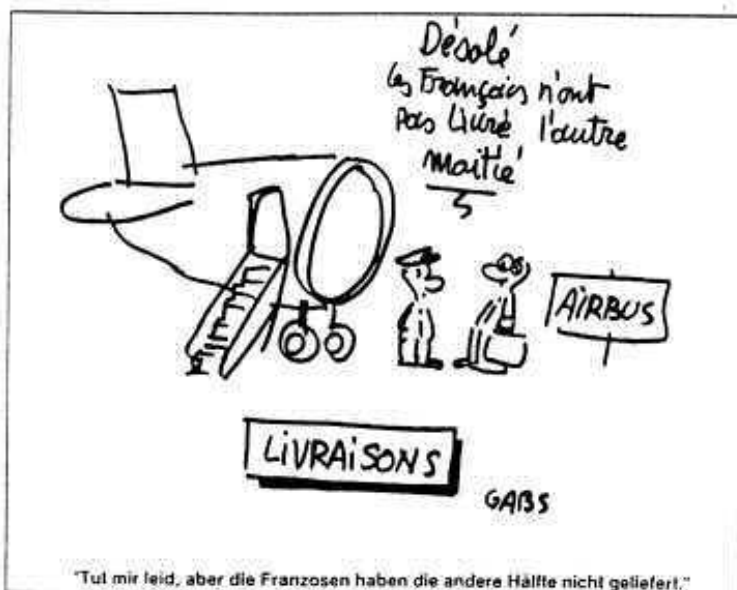
Ce que nous constatons par contre, c'est que les différences culturelles ralentissent voire empêchent l'identification des problèmes de fond. Un problème de structure mettra plus de temps à être traité en tant que tel dans un contexte franco-allemand que dans le contexte propre de l'un des deux pays. Et pour traiter ce problème, il vaut mieux que les protagonistes aient conscience des modes de pensée et repères culturels qui sont sous-jacents aux prises de position du partenaire. Encore une fois la JV nécessite d'abord la compréhension de l'autre et de soi-même et l'acceptation profonde du fait que chaque système est valable dans son contexte, et pour cela il faut se connaître.

Cela dit, le vrai challenge pour les cadres et les responsables dans les JV n'est pas tant d'acquérir les connaissances de base sur la culture managériale du partenaire que de traduire ces connaissances dans de nouveaux comportements.

L'anthropologue Edward T. Hall a montré, il y a déjà longtemps, que la plupart des personnes sensibilisées aux différences culturelles ne changeaient en rien ou très peu leurs comportements lorsqu'elles étaient confrontées à des situations socio-culturelles qui impliqueraient pourtant une modification de leurs comportements habituels. Il y a une véritable ligne de démarcation entre le fait d'être sensibilisé « intellectuellement » à une autre culture, et le fait d'être capable d'agir suivant les normes et les valeurs de cette culture. Il ne s'agit pas de savoir quelque chose sur le partenaire mais de savoir déclencher la bonne réaction chez lui.

Dans le cas des JV, cela est renforcé par le fait que les dirigeants sont expérimentés et occupaient le plus souvent des rangs hiérarchiques élevés dans leurs entreprises d'origine, avant d'être affectés à la JV. Ils ont donc profondément intériorisé la culture de leur entreprise d'origine. Cela rend d'autant plus nécessaire un accompagnement qui les aide à prendre de la distance et pour savoir jongler avec les atouts de chaque culture.

C'est ce qui nous a conduit à mettre au point des formules d'ateliers « biculturels » et une formule de « coaching », qui dépasse la simple sensibilisation intellectuelle.



MÉDIATION ET SYNERGIES

G&C Venons-en à votre concept de médiation interculturelle. Comment intervenez-vous et comment évaluez-vous votre apport au fonctionnement des partenariats franco-allemands ?

Nous sommes nous-mêmes une équipe franco-allemande et cela est fondamental pour jouer un rôle de médiation. Nous intervenons à plusieurs niveaux. Tout d'abord, de façon classique, en animant séparément des séminaires de sensibilisation à l'autre culture managériale. Il s'agit d'apports didactiques provenant d'une expérience de travail avec 2 000 dirigeants et cadres français et allemands que nous présentons en tenant compte des habitudes pédagogiques qui sont assez différentes entre les deux pays.

Le deuxième niveau d'intervention est celui des mises en situation au cours d'ateliers composés de participants des deux pays (ateliers « biculturels »). Ils permettent de réaliser in situ des séances de décorticage des automatismes culturels. Réalisés en phase de montage d'une coopération ou d'un partenariat, ces ateliers ont une grande efficacité car ils permettent de construire la culture commune de la JV en tirant profit des atouts respectifs des deux nationalités.

Il vaut mieux apprendre à se connaître dans des conditions contrôlées sans enjeux trop précis et surtout, sans passif historique.

On évite ainsi l'activation trop immédiate de préjugés qui constituent un moyen radical d'éluider la résolution des multiples problèmes qui se posent dès le début des partenariats (il y a un bon stock de préjugés prêts à l'emploi de part et d'autre). Cette idée de mise en situation préalable des acteurs fait son chemin : le protocole d'accord signé en début d'année 1992 entre la Dresdner Bank et la BNP prévoit contractuellement que les cadres dirigeants des deux entreprises, qui seront appelés à travailler ensemble, devront avoir été préparés sur le plan culturel. Il faut croire que certaines leçons ont été tirées du passé.

Mais il faut bien reconnaître que la majeure partie de nos interventions se font dans des contextes où des difficultés sont apparues. Nous jouons alors le rôle d'une interface de communication entre les deux parties. Etant en dehors des enjeux, nous pouvons détecter et aider à contrôler les aspects interculturels qui nuisent à la communication franco-allemande, car ce sont toujours les mêmes incidents critiques qui apparaissent. Nous en avons identifié une centaine. Cette médiation peut prendre diverses formes : assister, en tant que modérateur, à des réunions communes, aider un groupe de dirigeants à clarifier ses arguments et ses positions pour qu'ils soient compréhensibles dans l'autre culture, servir de filtre et de ballon d'essais avant des négociations... ou tout simplement aider à distinguer, par la discussion, les vrais enjeux des simples problèmes de communication pour lesquels nous distinguons trois niveaux culturels dans nos travaux : la culture du pays, la culture d'entreprise et la culture en structure de la personnalité. Il y a, dans un partenariat, un climat de confiance minimal qui doit être maintenu. Les différences culturelles ont un impact direct

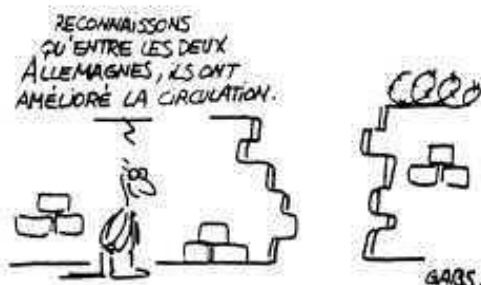


sur les conditions de production de cette confiance. Les Allemands sont connus pour être très chatouilleux sur les signes de loyauté, qui sont très codés. Pour les Français, les choses sont à la fois plus complexes (car moins rigoureusement codées) et plus faciles (on peut rattraper des situations désespérées). Les répertoires ne sont pas les mêmes et il nous arrive ainsi fréquemment de transformer des propositions françaises, en les « factuelisant », de telle sorte qu'elles rétablissent la confiance côté allemand. Il s'agit là de l'une des dimensions de notre savoir-faire – gérer les conditions de production de la confiance entre interlocuteurs français et allemands –, il y a sans doute un caractère universel à toute fonction de médiation sur ce point.

G&C Français et Allemands sont-ils finalement condamnés à se freiner mutuellement, avec le cas échéant des médiateurs pour réduire les frictions ?

Oui, tant que chacun essaiera d'imposer son système de valeurs pour, au bout de querelles improductives, aboutir soit à des compromis démotivants, soit à des doubles organisations en parallèle où l'on tentera de limiter le nombre de contacts entre Français et Allemands. Non si les parties prenantes comprennent et acceptent que chaque système a ses atouts et ses limites qui dépendent du contexte ou de l'environnement et qu'il s'agit en fait d'apprendre à être plus conscient des différences et de savoir utiliser au cas par cas les atouts de chaque système. C'est pourquoi nous travaillons actuellement sur un concept de synergie franco-allemande. Il reste encore à en formaliser les ingrédients, et ce n'est pas chose facile, mais on devrait pouvoir apprendre beaucoup de coopérations réussies comme celle des Trois-Suisses avec Otto Versand, EUCOM (France-Telecom et Dt Bundespost Telecom) ou même du consortium Airbus. La synergie franco-allemande n'en est encore qu'au début de son potentiel !

À propos des Allemands qui ressentent fortement les problèmes de circulation à Paris :



Bezgl. der Deutschen, denen die Verkehrsverhältnisse in Paris zu chaotisch sind:
"Zugegeben, zwischen den beiden deutschen Staaten hat sich der Verkehr verbessert."