



## « Le couple franco-allemand dans les affaires »

Publié à l'issue de la conférence « Passerelles Franco-Allemandes » du Jeudi 1er juin 2006 à l'Hôtel Hilton (Paris)

Paru chez Ernst & Young « EY Online »

23/06/2006

Avec son équipe franco-allemande, Ernst & Young s'efforce de faire vivre la pluridisciplinarité en joignant à ses domaines d'expertise une dimension culturelle. Elle regroupe plus de cent personnes, Allemands et Français, trilingues, passionnés par la relation franco-allemande.

Comme nos clients, nous sommes sensibilisés aux différences culturelles, mais en tant que techniciens du droit, de la finance et de la fiscalité, nous observons que le culturel investit le champ de la technique.

Dans le cadre d'une table ronde introductive à notre journée « Passerelles franco-allemandes », nous avons recherché dans le fonctionnement de l'entreprise en quoi nos comportements sont influencés par notre culture et en quoi nos cultures différentes ont généré des textes juridiques, fiscaux et sociaux différents. La table ronde dont les propos sont synthétisés ci-après avait pour invités Jochen Peter Breuer, spécialiste des relations interculturelles, ainsi que Jean-Louis Haineaux, Directeur juridique de Arte. Elle était animée par Luc Julien-St-Amand, associé et coordinateur de l'équipe franco-allemande d'Ernst & Young.

Deux expressions populaires synthétisent parfaitement les approches respectives des Français et des Allemands, partenaires économiques privilégiés, dans leur conduite des affaires : d'un côté, le « bon père de famille », qui apparaît déjà en filigrane dans la Constitution française et la Déclaration des Droits de l'Homme ; de l'autre, le « *Sorgfältiger Kaufmann* », ou « commerçant consciencieux ».

Deux formules qui recouvrent des attitudes très différentes vis-à-vis du pouvoir et de l'argent, des faits et des émotions ou

encore de l'avenir, et qui prennent racine dans l'histoire et la religion respectives des deux pays.

### Emotions ou faits

En substance, les Français ont tendance à adopter de nombreux comportements émotionnels, tandis que l'attitude des Allemands correspond à des critères plus rationnels. Ainsi, témoigne Jean-Louis Haineaux, à la tête du service juridique de Arte depuis la naissance de la chaîne il y a 15 ans, « *un Président français a tendance à désigner Arte sous le terme « mon bébé », tandis qu'un Allemand le considère plutôt comme son « outil ».*

Les Allemands peuvent apparaître aux yeux des Français comme des donneurs de leçons ; dans les relations professionnelles, ils donnent l'impression de cadrer des Français qui ne se sentent pas respectés et n'ont de cesse de tenter de sortir du cadre. Moins rigoureux notamment dans leur respect des horaires et des calendriers, les Français semblent en revanche dotés d'une agilité et d'une flexibilité précieuses pour évoluer dans un environnement toujours plus incertain. Ils seraient plus éduqués pour faire face aux imprévus et plus aptes à travailler sous la pression. C'est pourquoi, souligne Jochen Peter Breuer, fondateur du cabinet de conseil [JPB Consulting](#), « *les Français ne doivent pas se laisser impressionner par l'ordre, la discipline et la façade lisse affichés par les Allemands ; d'ailleurs, en se positionnant au niveau mondial, de nombreux groupes français - notamment dans la banque et l'assurance - en ont récemment remontré à leurs partenaires et concurrents Allemands ».*



Equipe Franco-Allemande  
Deutsch Französisches Team



La prédominance des émotions chez les Français, à laquelle répond celle des faits chez les Allemands, est tout à fait emblématique de leurs différences.

L'affinité interpersonnelle est ainsi pour les Français un pré-requis à tout partenariat efficace. En Allemagne, la question de la vie privée n'est jamais abordée dans le cadre professionnel.

Même les différences entre hommes et femmes y sont gommées : la féminité, en général considérée comme un atout de ce côté-ci du Rhin, semble au contraire, aux yeux d'une Allemande, susceptible de nuire à son image de compétence.

Les Allemands, eux, choisissent leurs partenaires, leurs conseils et leurs dirigeants en fonction de leur expertise réelle. Avec d'ailleurs une prédilection pour les spécialistes, tandis que les Français restent plus généralistes.

### **Les Français et le pouvoir**

Alors que les Allemands ont horreur de l'abus de pouvoir, traumatisés notamment par la tragédie de l'Holocauste, les Français recherchent le pouvoir. Et, une fois conquis, ils l'exploitent naturellement. Les premiers instaurent au sein de l'entreprise des règles pour en limiter la concentration et le répartissent de manière collégiale, tandis que les seconds le mettent dans les mains d'une seule personne, le PDG, dont même les salariés attendent qu'il décide de tout. Cette divergence d'approche crée d'ailleurs de nombreux problèmes lors des fusions et a des incidences sur la répartition des postes entre Français et Allemands. Selon Jochen Peter Breuer, le « Beirat » (comité consultatif) allemand trouve un équivalent français dans la personne de l'éminence grise du PDG. Mais celui qui joue ce rôle, nécessairement choisi parmi les réseaux du PDG, doit à la fois jouir d'une confiance absolue et rester un personnage de l'ombre. Il est en effet difficile pour un Français d'avouer qu'il a besoin de se faire conseiller. A l'inverse, les membres du Beirat sont en général des spécialistes respectés pour leur expertise. Ils viennent le plus souvent d'autres milieux, ce qui réduit, de fait, le risque de collusion.

Les Allemands, qui n'ont pas de tabou au sujet du pouvoir, sont capables pour exprimer leur désaccord vis-à-vis de la direction, d'une franchise qui peut paraître choquante aux yeux d'un Français. « *Facilement violents dans le débat oral, ils peuvent être foudroyants à l'écrit* », résume ainsi Jean-Louis Haineaux. « *Les Français emploient plus de circonvolutions, ont tendance à manier la langue de bois. En Allemagne, le gris n'existe pas.* »

### **Coopération ou confrontation**

Autre domaine imprégné des différences culturelles entre les deux nations : les relations sociales. « *C'est d'ailleurs le domaine dans lequel nous avons le moins convergé chez Arte* », regrette Jean-Louis Haineaux. « *C'est seulement sur les aspects concernant la sécurité sociale que les deux systèmes se rapprochent pour les salariés allemands et français de Arte* ».

Puisqu'aux yeux des Français, toute relation professionnelle intègre une composante de lutte de pouvoir, il leur est difficile de discuter avec quelqu'un qui n'est pas au même niveau qu'eux en termes de pouvoir. En France, les syndicats commencent par les mesures dures telles que la grève, afin d'abaisser le pouvoir du patronat au même niveau que le leur. En Allemagne, il s'agit-là d'une mesure ultime. « *On commence d'abord par se mettre autour d'une table et on passe un temps infini à chercher le consensus. On navigue toujours en eau tiède* », conclut Jean-Louis Haineaux. Les Français, eux, détestent les compromis et n'envisagent que des situations avec un gagnant et un perdant. « *Autre différence, souligne Jochen Peter Breuer : en Allemagne, les syndicats demandent à s'impliquer dans la gestion de l'entreprise, alors qu'en France, ils refusent la cogestion* ». Les mêmes divergences culturelles expliquent les approches française et allemande du partenariat. Imprégnés de communautarisme comme tous les peuples nordiques, les Allemands envisagent le partenariat comme une communauté d'intérêts tandis que les Français n'y voient souvent qu'un mal nécessaire.



Equipe Franco-Allemande  
Deutsch Französisches Team



## Les Allemands et l'argent

« *Si les Français raisonnent essentiellement en termes de pouvoir, les Allemands, eux, ne s'intéressent qu'à une seule chose, ce qui reste sous la ligne, autrement dit l'argent en jeu dans une situation donnée* », souligne Jochen Peter Breuer.

Ils sont ainsi beaucoup plus attentifs que les Français aux signes extérieurs de richesse.

Une différence qui se reflète dans la terminologie employée : un Français « gagne » de l'argent tandis qu'un Allemand le « mérite » (verdienen).

Tandis que, pour vivre heureux, le Français préfère vivre caché, l'Allemand sera très sensible, par exemple, au standing de sa voiture de fonction. La sienne mais également celle des autres, qu'il considère comme une preuve de bonne santé de l'entreprise. C'est tout particulièrement vrai pour les commerciaux. « *Aussi, avertit Jochen Peter Breuer, si vous opérez sur le marché allemand, ne vous risquez pas à diminuer le standing des véhicules des commerciaux. Non seulement ces derniers réagiraient très mal et vous verriez partir les meilleurs d'entre eux ; mais en outre, vous perdriez rapidement du chiffre d'affaires en raison de la mauvaise image que vous donneriez à vos clients* ». Cette différence s'illustre d'ailleurs jusque dans la fiscalité, favorable aux véhicules de fonction en Allemagne alors qu'en France elle pénalise les modèles au-dessus d'un certain standing.

## Les différences s'estompent

Pendant longtemps, à la suite d'une fusion, les Français s'arrogeaient les postes de PDG ou de direction générale tandis que les Allemands s'emparaient des fonctions techniques et financières, « *ce qui leur permettait de mettre en place en toute autonomie des règlements et une administration à l'allemande, avant que les Français ne se réveillent, trop tard pour modifier quoi que ce soit* », comme en témoigne Jean-Louis Haineaux, depuis son poste d'observateur privilégié.

Cependant les choses changent et, sur ce sujet comme sur d'autres, ce sont de plus en plus le client et le marché qui dictent leur loi. Ainsi, un directeur commercial

nommé en France devra être capable de développer son relationnel avec ses clients, une exigence que ne présente pas le marché allemand.

Autres situations où Français et Allemands ont appris de leur expérience et voient leurs différences s'estomper : les décisions d'investissement et les fusions. Ainsi, avant de s'implanter sur le marché allemand, les Français prennent désormais le temps d'investir d'abord. De leur côté, les Allemands ont compris que, pour fonctionner avec des Français – collègues ou partenaires extérieurs à l'entreprise –, la raison ne suffisait pas mais qu'il fallait aussi « que les tripes y soient ». Au départ des collaborations franco-allemandes fructueuses on trouve le plus souvent une amitié et une complicité entre deux hommes. « C'est pour cette raison que nous préconisons de toujours placer un tandem clé à la tête de toute nouvelle entité mixte », explique Jochen Peter Breuer.

Par nature, les fonctions juridiques et les ressources humaines ne peuvent fonctionner qu'avec des équipes mixtes. Le développement des échanges étudiants ces dernières années a d'ailleurs contribué à créer un important vivier de diplômés franco-allemands tout à fait aptes à jouer un rôle dans ce contexte.

## Interdit ou autorisé

L'attitude des deux peuples vis-à-vis de l'interdit entraîne des comportements très différents, aussi bien dans la vie quotidienne que dans les affaires. Ainsi, la législation sur la publicité est plus stricte en France qu'en Allemagne, où l'autocensure compense largement ce qui pourrait sembler un relatif laxisme. En matière juridique, les Français partent du principe que « tout ce qui n'est pas interdit est autorisé ». « Les Allemands, au contraire, n'auront de cesse de chercher un texte interdisant telle ou telle opération de façon explicite », témoigne Jean-Louis Haineaux. S'ensuivent des façons de travailler très diverses au sein d'un service juridique franco-allemand.



Equipe Franco-Allemande  
Deutsch Französisches Team



## Avenir et objectifs

Alors que l'Allemand veut maîtriser l'avenir, le Français a horreur de ça, et cette différence s'illustre dans leurs attitudes respectives vis-à-vis des objectifs, calculés très différemment en France et, en Allemagne, et des incentives qui leur sont accolés. Les Français ont tendance à se fixer des objectifs très élevés qu'ils n'atteindront pas mais qui les motivent ; les Allemands, au contraire, sont démotivés par des chiffres trop ambitieux. Eux préfèrent se fixer des objectifs réalistes et sont très satisfaits de les atteindre, voire de les dépasser de quelques points. En revanche, face à des objectifs qui leur sembleraient soit trop élevés soit trop faibles, Français comme Allemands ont une réaction de défiance et soupçonnent l'encadrement de chercher à éviter de leur verser des commissions !

## Tirer parti des différences

En conclusion, Jochen Peter Breuer et Jean-Louis Haineaux constatent de concert qu'on reconnaît désormais l'existence des différences entre les deux cultures, ce qui, en soit, représente un grand pas en avant. Cela permet notamment de mieux anticiper la survenance de tensions. D'ailleurs, Jean-Louis Haineaux préconise de « *prendre le temps de les voir apparaître et d'identifier leur origine dans les multiples différences interculturelles qui distinguent nos deux peuples. Afin, précise-t-il, de les contourner avec astuce, ce que savent d'ailleurs très bien faire les Français.* »

Pourtant, les deux experts s'accordent à reconnaître le génie et la complémentarité de ces deux systèmes, l'un adulte, masculin, nordique et communautariste, et l'autre latin, féminin, enfantin et individualiste.

« *De ces deux approches si différentes naît une complémentarité exceptionnelle,* souligne Jochen Peter Breuer : *les équipes franco-allemandes qui fonctionnent, comme l'illustrent notamment les exemples d'EADS, d'Arte et d'Ernst & Young, sont imbattables. En outre, ajoute-t-il, qui est à l'aise dans un environnement franco-allemand sera capable de comprendre la plupart des environnements culturellement mixtes ; en effet, nulle part en Europe on*

*ne trouve deux cultures aussi fondamentalement différentes*».

La collaboration serait cependant plus complexe encore entre Français et Anglais, deux anciens empires coloniaux au passé commun complexe, et qui fonctionnent tous deux en termes de pouvoir. La clé du succès réside dans une adaptation des fonctions et des missions aux circonstances, selon le type de compétences qu'elles requièrent. Certes, faire de ces différences une force grâce aux synergies qu'elles recèlent reste complexe, et long à mettre en place. Mais, quoi qu'il en soit, « *la tension franco-allemande fait bouger et donc avancer les choses* », conclut Jochen Peter Breuer.

*Article revu par Luc Julien-Saint-Amand, Associé E&Y en charge d'équipe Franco-Allemande*

*Tél. : +33 3 88 15 24 54*

Lisez également l'article "[La culture du secteur gomme les différences entre pays](#)": 3 questions à Thierry Depoux, Président du Directoire de Farman, filiale du groupe allemand IWKA.

---

Article Le couple franco - v -