

« Les Allemands veulent contrôler par l'argent, les Français par le pouvoir »



André Glasmacher, traduction de Céline Maurice

En 2005, la France a exporté pour 51 milliards d'euros de marchandises outre-Rhin, l'Allemagne pour 67 milliards d'euros dans l'autre direction. Les deux pays sont d'importants partenaires commerciaux l'un pour l'autre. Et les deux économies nationales se lient encore davantage à travers les fusions de grandes entreprises comme Rhône-Poulenc et Hoechst (Aventis) ou Aérospatiale et DASA (EADS). Mais les différences entre la culture d'entreprise des Français et celle des Allemands ont souvent un impact sous-estimé qui peut réduire à néant les synergies recherchées dans le secteur de la production. Jochen Peter Breuer, fondateur et sociétaire du bureau de conseil en entreprise JPB Consulting basé à La Rochette (près de Paris), conseille et accompagne depuis plus de vingt ans, avec son partenaire français Pierre de Bartha, des fusions et des coopérations internationales, et ce, particulièrement entre des entreprises françaises et allemandes. Dans un entretien avec *rencontres*, M. Breuer explique plus précisément les différences culturelles dans la gestion d'entreprise en France et en Allemagne et parle des défis auxquels doit faire face un groupe international comme EADS.

Les difficultés d'EADS sont-elles à mettre sur le compte des différences culturelles entre les Allemands et les Français ?

Sans cette interaction franco-allemande, en particulier au niveau des ingénieurs, EADS ne serait jamais devenu ce que le groupe est aujourd'hui. Le problème est qu'il existe dans le management supérieur des différences transculturelles qui sont tabouisées. Lors de séminaires que nous animons avec des managers d'EADS, nous nous heurtons toujours, au début, à beaucoup de protestations dès que nous abordons le thème « différences dans le leadership ». La raison en est que la doctrine interne « EADS est une entreprise européenne » est, à l'état latent, présente à l'esprit de tous. Mais au bout de deux jours, les différents comportements dans le leadership et vis-à-vis du pouvoir deviennent pratiquement le thème central. Et c'est l'un des problèmes d'EADS : en effet, si les différences n'étaient pas tabouisées, mais acceptées comme un réel défi de la culture d'entreprise, Boeing aurait gagné beaucoup moins de terrain face à Airbus (Airbus appartient au groupe EADS, N.d.l.r.). EADS est et reste néanmoins une référence pour beaucoup de groupes européens, c'est une entreprise au potentiel immense.

Quelles sont donc les principales différences entre les directions des entreprises françaises et allemandes ?

Au sein de coopérations franco-allemandes, les Allemands veulent toujours désigner le directeur financier et les Français le P.D.G. Cela se ressent aussi chez EADS : chacun pense, lorsqu'il occupe l'un de ces postes, avoir l'entreprise sous contrôle. On pourrait également le présenter ainsi : les Allemands veulent contrôler par l'argent, les Français par le pouvoir. Et cela crée de nombreux problèmes. Ce qui compte pour les Allemands, c'est le bénéfice final, alors que le Français se dit : « Si nous sommes en déficit pendant quelques années, ce n'est pas grave. L'important est que nous ayons dominé le marché. » Les Français pensent donc plutôt géopolitique et stratégique, les Allemands disent : « Nous voulons avant tout gagner de l'argent. » Ce à quoi les Français répondent : « Pour cela, nous devons d'abord maîtriser la concurrence. »

Est-ce que l'exemple d'EADS montre que les Français et les Allemands ne peuvent pas s'accorder ?

Au contraire. C'est à travers la synergie de ces deux approches qu'EADS et en particulier Airbus ont atteint leur importance actuelle. Les différences de culture d'entreprise sont réelles, mais elles ne sont jamais la difficulté majeure. Elles renforcent simplement la problématique. Tout tourne toujours, justement, autour du pouvoir et de l'argent. Cette tension de base génère du stress. Et les gens stressés, quelque soit leur culture, deviennent des caricatures d'eux-mêmes. En clair : un Allemand devient encore plus allemand qu'il ne l'est et un Français encore plus français, parce que les identités se renforcent lorsqu'on manque d'assurance. Exemple typique : un Allemand stressé va taper du poing sur la table en voyant qu'il ne pourra pas tenir son planning du jour à cause de retards causés par les Français. Le Français considère ce comportement comme grossier. Il se plie en apparence au « diktat » allemand mais procédera par la suite complètement différemment. Ce qui prouve une fois de plus que les Allemands agissent comme des « rouleaux compresseurs » et que les Français « ne respectent jamais les accords ». Toutefois, chez EADS, ce type de conflit basique a été dépassé depuis longtemps.

Quelles sont les principales différences entre les modes de pensée français et allemands ?

Il y a ici trois points importants. Cela commence dès l'école. L'Allemand est éduqué dans un esprit de consensus, le Français dans celui de la compétition où il s'agit de briller par rapport aux autres. En deuxième lieu, les écoliers allemands apprennent à combattre l'autorité mais à respecter les règles. Les écoliers français apprennent exactement l'inverse : accepter une autorité, mais remettre en question les lois et les règles. Par la suite, le réflexe allemand est donc de décider entre ce qui est « correct » et ce qui est « faux » ; le réflexe français est d'accepter la décision du chef, pour ensuite sonder les zones grises. Troisièmement : le Français apprend à travailler en situation de stress, l'Allemand, au contraire, à éviter le stress. De ce fait, un Français ne peut travailler que s'il est stressé. C'est pour cela qu'un patron français maintient toujours son entreprise sous haute tension. Lors d'une coopération, ce stress permanent est vécu par les managers allemands, dans le meilleur des cas, comme une exigence inacceptable, la plupart finit, avec le temps, par s'y opposer.

Qu'est-ce qui aide à comprendre les différences culturelles ?

Il s'agit avant de tout de comprendre que nous avons développé des qualités différentes. En Allemagne, on apprend à préparer l'avenir : « Si tu réfléchis et planifies bien, ton avenir se réalisera comme tu l'as imaginé. » Un Français apprend exactement le contraire, c'est-à-dire qu'il adopte un comportement réactif et développe une toute autre force : « Rien ne se passe jamais comme prévu. » Il doit donc être flexible et toujours prêt à envisager de nouveaux points de vue. Une fois que les deux partis ont compris ces deux points, le premier pas est fait. Il ne suffit cependant pas de comprendre, il faut aussi accepter l'altérité. Au bout du compte, il ne s'agit pas d'être meilleur ou moins bon, mais d'apprendre à utiliser l'une ou l'autre des qualités, selon les situations.

Comment peut-on vaincre les difficultés ?

Chez JPB, nous avons développé - et immédiatement déposé - le processus « Mental Merger[®] ». Concrètement, cela signifie que si les individus ne fusionnent pas dans leur tête, la fusion est un échec. C'est pourquoi les top-managers doivent accepter que les hommes ne fonctionnent pas comme des machines. On ne peut plus diriger une entreprise uniquement de manière gestionnaire et mécaniste. En effet, l'émotion prime sur la raison. Les meilleurs concepts et stratégies échouent lorsque les employés ne s'investissent pas aussi émotionnellement. Nous tâchons avant tout de construire une base de confiance réaliste, car, comme nous l'avons déjà dit, l'interculturalité sert de catalyseur. Elle ne fait que renforcer la problématique de base, qui résulte de l'aspiration au pouvoir et à l'argent. Mon partenaire français, Pierre de Bartha, a bien résumé la chose en affirmant : « Dans la méfiance, toutes les différences sont des obstacles ; dans la confiance, elles deviennent des opportunités. »

Propos recueillis par André Glasmacher