

## Entretien avec Jacques Pateau

# Prendre en compte les différences

**Le professeur Jacques Pateau est à la tête du cabinet de conseil Pateau Consultants. Son équipe accompagne des entreprises dans le cadre d'opérations de fusion et d'acquisition afin de les aider à réussir leur coopération internationale. Lors du regroupement de SMP, plus de 100 cadres ont participé à des séminaires visant à favoriser l'intégration culturelle.**

**Précision :** Quels avantages les interactions entre les différentes cultures apportent-elles à SMP ?

**Pateau :** Je vois tout d'abord des avantages économiques pour l'entreprise. Il s'agit pour SMP de l'opportunité – après le rachat de Vallourec Précision Étirage par le groupe Salzgitter – de consolider sa position sur le marché mondial. Les collaborateurs, eux, y trouveront leur compte s'ils se sentent bien à leur poste de travail. Cela présuppose bien



Jacques Pateau au séminaire interculturel : « Le chemin est souvent long pour arriver à vraiment « profiter » de la culture de l'autre. »

sûr la réussite du processus de fusion. Une des clés pour y parvenir est de faire naître un climat de confiance dans le nouveau groupe SMP. Cela exige un travail patient et un processus d'apprentissage en commun auquel doit être associé l'ensemble des personnels à tous les niveaux de l'entreprise.

**Précision :** Quels profits réciproques peuvent retirer principalement les collaboratrices et collaborateurs allemands et français de cette union ?

**Pateau :** Le chemin est souvent long pour arriver à vraiment « profiter » de la culture de l'autre. Mais l'essentiel pour donner naissance à une véritable coopération est de trouver une base commune permettant d'établir des relations de confiance et d'aborder ouvertement les points de divergence. Ainsi les individus sont plus aptes à l'empathie, à l'autocritique et à la tolérance à l'égard de tout ce qui est différent. Les équipes qui possèdent cette compétence interculturelle et connaissent bien leurs partenaires peuvent, mieux que d'autres, apporter des solutions à des problèmes de nature purement économique. Une certaine dose de confiance aide à contourner bien des écueils.

**« Le management et en particulier la direction se doit de donner l'exemple. »**

**Précision :** Où voyez-vous les points communs majeurs et les différences les plus profondes entre les cultures ?

**Pateau :** Les Allemands et les Français sont des voisins, ce sont des Européens. Ils ont de nombreuses valeurs en commun, ils se ressemblent par leurs objectifs et par ce qu'ils attendent de la vie. Les différences se trouvent plutôt dans les comportements – comme le style de communication, les processus de prise de décision, l'organisation du travail. Mais ce n'est pas vraiment un problème. Cela en devient un lorsqu'en travaillant ensemble on ignore ces particularités et n'en tient pas compte.

**Précision :** Comment se manifestent ces différences dans la vie quotidienne de l'entreprise ?



Jacques Pateau accompagne le procès. Il voit des excellentes chances pour le changement culturel chez SMP.

**Pateau :** Beaucoup de malentendus entre les Allemands et les Français prennent leur source dans les différentes conceptions de l'organisation du travail. En Allemagne, on est plutôt pragmatique et centré sur la tâche. Ceci correspond aussi au style de communication allemand. En France, par comparaison, l'organisation du travail est moins formalisée. Les décisions y dépendent plus fortement des personnes et des situations que de l'organigramme. Par ailleurs, une bonne coopération implique toujours pour des Français des relations interpersonnelles d'une grande qualité.

**Précision :** Quels défis doivent être relevés par la culture d'entreprise si l'on veut aboutir à un processus d'intégration réussi ?

**Pateau :** Il s'agit de promouvoir une culture fondée sur la confiance. Pour ce faire, le management et en particulier la direction se doit de donner l'exemple. La tâche prioritaire pour SMP est d'intégrer les collègues français. Dans la vie quotidienne de l'entreprise, le risque est de ne recourir qu'à ce qui a été éprouvé et, inconsciemment, de ne pas suffisamment tenir compte des souhaits des Français. Cela dit, je vois d'excellentes chances de réussir ce changement culturel. En tout cas, je suis jusqu'à présent très positivement impressionné par l'engagement des principaux acteurs.

## Précision

MENTIONS  
LÉGALES

« PRÉCISION » - Magazine pour le personnel  
Salzgitter Mannesmann Precision

Editeur :

Salzgitter Mannesmann Precision GmbH

Coordination :

Dr. Thomas Bissels (thomas.bissels@mrw.de),

Philippe Ferrié (philippe.ferrie@vpetubes.com)

Textes et arrangement :

WAHLE & WOLF, D-56479 Elsoff

(agentur@wahlewolf.de)

Imprimé par :

WAZ Druck GmbH, D-47167 Duisburg