

Manager outre-Rhin Apprécier nos différences

Jacques Pateau a passé plus de vingt ans, en tant que chercheur puis conseil, à observer l'étrange alchimie à l'œuvre lorsque Français et Allemands vivent ensemble une fusion ou un rapprochement. Il nous livre ici quelques-unes de ses observations qui pourront, il l'espère, alimenter utilement le débat autour du management franco-allemand.

Décider ou convaincre ?

Entamons notre périple interculturel en comparant le processus décisionnel dans les deux pays. Nicolas Michaud (GE 00), responsable du controlling chez Mazard Helmelt et Ambassadeur d'Audencia à Francfort déclare : « Déjà la décision est quasi systématiquement collective, et généralement il est nécessaire de faire un gros travail de "vente" pour générer l'adhésion au projet. En France, quand le responsable décide, c'est généralement réglé... En Allemagne, la hiérarchie est souvent plus formelle, on se vouvoie, en France, certes on se dit "tu" mais les responsabilités sont vécues jusqu'à la prise de décision, et la décision du N+1 est difficilement contestable. »

Pour Christophe Pétard (GE 94), Finance Manager chez Petit Bateau Central Europe : « Une fois le plan établi, l'Allemand va veiller à ne pas s'écarter de la ligne fixée ; le Français, lui, est prêt à réexaminer son point de vue voire à le changer. »

Anne-Sophie Carena (GE 06), forte de son expérience à Hambourg chez Beiersdorf fait remarquer que « toute décision - peu en importe la

nature - se prend toujours en réunion, où chacun est invité à donner son opinion indépendamment de son statut hiérarchique. L'objectif étant d'atteindre un consensus... L'avantage est qu'une fois le compromis trouvé, personne ne sort de la réunion avec un sentiment de frustration ou de ne pas avoir été écouté ou respecté. L'inconvénient est que les processus décisionnels sont par nature beaucoup plus longs. Il est alors difficile d'être réactif en cas de changement - ce qui est souvent le cas dans le secteur FMCG (Fast Moving Consumer Goods) ! »

Lorsque les collaborateurs allemands évoquent le management à la française, ils parlent d'individus puissants : ils évoquent beaucoup plus l'arbitraire du pouvoir, le patronal Denken, l'absence de délégation réelle et surtout le non-respect de décisions consensuelles prises par des groupes de travail. Les inconvénients de ce système résident dans la difficulté à s'identifier à des décisions qui tombent de trop haut et l'incertitude fréquente sur les marges de manœuvre dont on dispose réellement. Le processus décisionnel obéit dans nos deux pays à deux logiques ●●●

●●● totalement antinomiques que l'on pourrait résumer par agir vs réagir. Le produit est un équilibre complexe entre contraintes et libertés. Dans la phase d'élaboration d'une décision, la liberté, ou plutôt la capacité à proposer en ayant l'espoir d'être écouté aux niveaux hiérarchiques supérieurs, est assurément plus développée en Allemagne qu'en France, où nous observons plus de résignation et de tâtonnement, de « valse-hésitation », pourrait-on dire. En revanche, une fois la décision prise, la mise en œuvre semble toujours plus souple et adaptée du côté français, ce qui pourra selon les cas signifier fronde, contestation et rejet, ou bien adaptation et créativité.

Communiquer pour faire adhérer

Dans le domaine de la communication, Christophe Pétard (GE 94) évoque « le style plus direct de l'Allemand, et parallèlement le culte de l'harmonie et du consensus ». Et Nicolas Michaud (GE 00) rappelle que « les Allemands fonctionnent avec une communication non contextuelle, où chaque mot est pratiquement pris au « premier degré, alors que les Français ont une communication contextuelle où une partie du message dérive d'une culture commune ». Anne-Sophie Carena (GE 06) parle de « communication ouverte et respectueuse » mais qui consiste parfois « à tenir tête » et prendre le temps « de persuader les autres de la justesse de son opinion ».

Dans une réunion où le consensus est le but ultime, il est bon de prendre le temps de batailler, de s'affronter pied à pied, argument contre argument (*Streitkultur*, *Auseinandersetzung*) pour le bien du groupe afin que la meilleure solution possible émerge. Cette phase n'est pas simple pour beaucoup de Français, qui y voient de l'agressivité ou ont parfois tendance à prendre certaines critiques à titre personnel.

Managing on the other side of the Rhine

Jacques Pateau, who has spent 20 years as a researcher and consultant observing the strange alchemy when French and Germans work together, gives us his thoughts.

Decision-making

The German vision of French management is of powerful individuals, little delegation and few group decisions. This means a problem identifying with decisions made at the top. In short, decision-making in the two nations is the difference between 'act' and 'react.' In Germany, the right to be listened to by superiors is far stronger than in France where one is often resigned to decisions. However, once the decision is made the French are more practically flexible.

Communication

In Germany, Christophe Pétard, Finance Manager for Petit Bateau Central Europe, talks of, "a more direct style and a need for consensus," while Nicolas Michaud, Head of Controlling at Mazard Helmelrath and Audencia's ambassador in Frankfurt, believes, "each word is taken at face value whereas the French rely more on a shared culture." After her years spent in Hamburg with Beiersdorf, Anne-Sophie Carena speaks of, "openness and respect." When communication is more explicit, context takes a back seat. Clichés like French superficiality and lack of traceability

or the inflexible Germans can be tempered if one tries to understand a different logic.

Franco-German management and globalisation

Germans dislike rapid change, prefer proven systems and may have problems with French aspects such as abrupt changes in orientation. Being delegated objectives and not decisions can also be tough to accept. This is not surprising given that the German system eradicates any surprises and creates greater cohesion.

The French model has the big plus of greater reactivity, leaving each person with greater freedom, allowing a transversal approach and promoting improvisation and creativity.

With the pressures of globalisation, Franco-German teams have little time to reach a German consensus or to allow French managers to intervene. French implicit communication must be replaced by clarity, while traditional German work relations are replaced by the network.

Today, Goethe's words are truer than ever: "No-one will gain access to his own culture if he does not take the time know the culture of another."

Jacques Pateau

The full article (in French) is at www.facebook.com/audencia

« Une fois le compromis trouvé, personne ne sort de la réunion avec un sentiment de frustration »

Ces témoignages nous ramènent à une problématique bien connue : lorsqu'en Allemagne, le passager d'un bus appuie sur un bouton rouge pour descendre, un panneau affiche : Bus hält, le bus s'arrête ; en France le message délivré lors de la même opération est : « Arrêt demandé »... Une partie non négligeable de l'information est infériorisée et se trouve dans le contexte (mimiques, gestuelle, intonation). On parle d'allusion ou de deuxième degré, de sous-entendu. Il s'agit d'émettre un souhait que l'interlocuteur doit savoir décoder. Dans une communication plus directe, plus textuelle, plus explicite, le contexte passe au second plan, seul le but à atteindre

compte. On mesure à quel point des clichés comme la superficialité ou le manque de traçabilité (*nicht nachvollziehbar*) des Français ou la lourdeur et l'inflexibilité des Allemands peuvent être relativisés, si l'on fait l'effort de comprendre une logique différente.

Management franco-allemand et globalisation

Nos deux systèmes continuent à présenter des caractéristiques très dissemblables. L'Allemagne présente toujours un cloisonnement très marqué, conduisant à des synthèses difficiles et à peu de réactivité, une méfiance par rapport au changement rapide, et une tendance à s'appuyer systématiquement sur des systèmes

éprouvés. Pour la France, l'interventionnisme parfois arbitraire du chef, le flou de l'organisation et les changements trop fréquents d'orientation sont difficiles à vivre pour les Allemands. La tendance à déléguer davantage les objectifs que les décisions peut être un frein réel à l'efficacité des organisations et au développement des individus. À l'inverse, si l'on observe les avantages respectifs de chaque culture, qui sont nombreux, on constate que le système allemand élimine les surprises et crée une forte cohésion. La segmentation des tâches qui le caractérise produit des fonctions bien définies, des spécialistes très compétents dans leur domaine, une forte valorisation de l'expertise à long terme, des délégations de décision.

Cette dimension se retrouve très fortement ancrée dans la gestion des ressources humaines. Comme le note Olivier Reynaud (GE 94), Executive Director de Michael Page International et Ambassadeur d'Audencia à Munich : « À l'inverse de la France, la compétence technique l'emporte très souvent sur la compétence managériale dans un premier temps. Une société aéronautique ou automobile pourra patienter 9 à 12 mois pour intégrer l'excellent expert technique qui fera la différence dans les équipes de recherche et développement. »

Le modèle français présente l'énorme avantage d'une grande réactivité, laisse à l'individu une importante marge de manœuvre dans l'application, permet une approche transverse des sujets et pousse à l'improvisation et à la créativité.

Certes, la globalisation introduit de nouvelles contraintes : les équipes virtuelles franco-allemandes se rencontrent peu mais communiquent beaucoup à distance et dans l'urgence, doivent « délivrer vite ». Cette nouvelle réalité a pour conséquence

de réduire le temps lent du consensus allemand mais aussi l'interventionnisme managérial français. La communication implicite française, celle de la connivence et de la complicité, doit céder la place à une expression explicite, claire et factuelle sous peine de graves malentendus. Du côté allemand, la conception traditionnelle doit s'effacer au profit d'un travail en réseau. Mais plus que jamais, la confiance dépend du temps investi – réel et non virtuel – pour rencontrer et échanger avec le

partenaire : c'est ce que nous confient beaucoup de Français et d'Allemands souvent en quête de repères.

Aujourd'hui plus que jamais, la sagesse de Goethe doit nous inspirer : « Nul n'aura jamais accès à sa propre culture, s'il ne prend pas le temps de connaître celle de l'autre ». —
Jacques Pateau

**Retrouver l'article complet
et réagissez sur la page facebook
officielle d'Audencia Nantes**



Norbert Keusen ist überzeugt: Wir haben eine gemeinsame Unternehmenskultur

„Vertrauen ist das Wichtigste“

Seit dem Joint Venture vor 15 Jahren arbeiten die Französin Aude Baragnon, Leiterin Rechnungswesen und Finanzen bei der Vallourec Gruppe, und der Deutsche Norbert Keusen, Vorsitzender der Geschäftsführung von V & M DEUTSCHLAND, eng zusammen. Bei der länderübergreifenden Verständigung half ihnen wie zahlreichen anderen Führungskräften anfangs ein Seminar von Professor Jacques Pateau, Coach für interkulturelle Zusammenarbeit. *nahlos* sprach mit allen dreien über länderübergreifendes Teamwork.

Frau Baragnon, Herr Keusen, wenn Sie sich an das Jahr 1997 erinnern: Gab es am Anfang Besonderheiten zwischen Deutschen und Franzosen?

Aude Baragnon: Natürlich war es zunächst ungewohnt, so eng mit Kollegen aus Deutschland zusammenzuarbeiten, weil wir die Dinge anders anpacken. Doch mit dem Wissen über den anderen schwand das erste Unbehagen schnell. Ich kann mich nicht daran erinnern, dass es je ernsthafte Missverständnisse zwischen uns beiden gab.

Norbert Keusen: Das kann ich bestätigen. Wir haben sehr schnell einen Weg gefunden, im Sinne der gemeinsamen Sache zusammenzuarbeiten und nicht auf die Unter-



Aude Baragnon kann sich nicht an ernsthafte Missverständnisse erinnern

schiede zu schauen. Dabei half uns am Anfang auch das Seminar von Jacques Pateau.

Aude Baragnon: Ich weiß noch, dass wir zu Beginn der Zusammenarbeit Meetings immer schriftlich zusammengefasst haben. So gingen wir sicher, dass wir den Sachverhalt auch wirklich gleich verstanden hatten.

Aude Baragnon: Ich erinnere mich noch genau, das war sehr spannend. Es begann mit einem Kartenspiel, bei dem nicht gesprochen werden durfte. Was wir nicht wussten: Jeder von uns hatte unterschiedliche Regeln. Wir mussten lernen, dies herauszufinden, sie zu verstehen und gemeinsam im Spiel zu bleiben.

Inwiefern gibt es zwischen Franzosen und Deutschen Potenzial für Missverständnisse?

Jacques Pateau: Ich habe bereits zahlreiche Joint Ventures begleitet und ein Unterschied ist ganz klar: Die Franzosen kommunizieren indirekt und die Deutschen direkt.

Daran müssen sich beide Parteien erst einmal gewöhnen.

Aude Baragnon: Wir sagen zum Beispiel: „Es wäre ideal, wenn die Präsentation am Freitag fertig

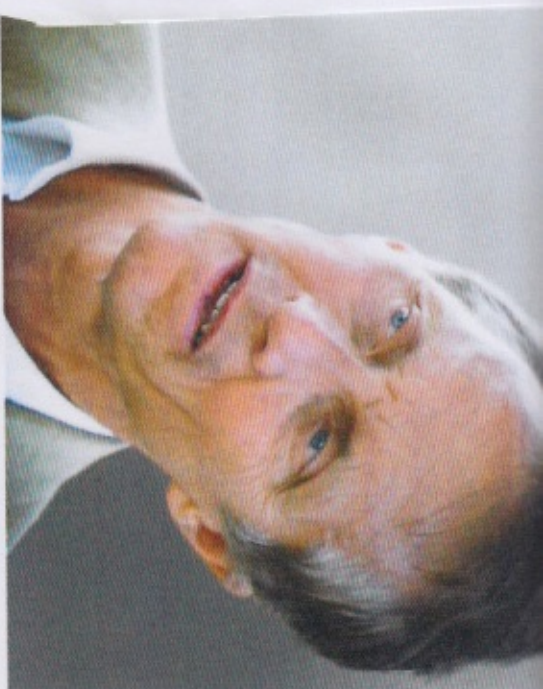
wäre.“ Der Gesprächspartner muss die Aufforderung an ihn herauslesen. Ein Deutscher würde sagen: „Bitte mach mir die Präsentation bis zum Freitag fertig.“

Norbert Keusen: Zu Beginn trafen auch zwei Arbeitskulturen aufeinander. Hierzulande haben wir eine starke Ingenieur- und Fachausbildung. Das Studium in Frankreich bildet eher Generalisten aus. Vor allem handeln wir anders.

Wir Deutschen planen lieber im Voraus, die Franzosen improvisieren auch einmal.

Jacques Pateau: Das heißt, dass beide Nationen auch unterschiedlich entscheiden. Franzosen gern schnell, später wird dann nachjustiert. Deutsche sichern sich grundsätzlich ab, sprechen mit

allen Parteien und durchdenken alle Eventualitäten.



Jacques Pateau plädiert für einen ehrlichen, offenen Umgang

In der Vallourec Gruppe arbeiten heute weit mehr Nationen zusammen als 1997. Herr Pateau, worauf kommt es bei der interkulturellen Zusammenarbeit generell an?

Aude Baragnon: Es hat sich gezeigt, dass die Erkenntnis aus dem Kartenspiel der Schlüssel zu einer guten Zusammenarbeit ist. Wir wissen, dass wir unterschiedliche Spielregeln haben, aber wir kennen diese, tolerieren sie und konzentrieren uns auf die gemeinsamen Ziele.

Jacques Pateau: Vertrauen ist das Wichtigste. Dann bringe ich Missverständnisse und Probleme offen auf den Tisch und kann nach einer gemeinsamen Lösung suchen. Freundlichkeit, die nur auf Höflichkeit beruht, muss überwinden werden. Sonst schwellen die Konflikte. Sind die Unterschiede erkannt und verstanden, kommt es auf Einfühlungsvermögen an. Vor dem Hintergrund der unterschiedlichen Kulturen muss sich jeder immer wieder fragen: Wie kommt mein Verhalten beim Gegenüber an?

Frau Baragnon, Herr Keusen, was hat sich verändert seit dem Joint Venture?

Norbert Keusen: Natürlich gibt es kulturelle Unterschiede und auch immer wieder typische Situationen. Ich kann in Frankreich kaum zu spät kommen, ohne dass ein französischer Kollege dies lachend kommentiert: „Das gibt's ja nicht, ein Deutscher ist unpünktlich!“ Aber das sind Nebensächlichkeiten. Das Wichtigste ist, dass wir nationenübergreifend eine gemeinsame Unternehmenskultur gefunden haben. Egal, in welches Werk ich in der Vallourec Gruppe komme: Wir sind alle stolz auf die Arbeit. Und die Kollegen verbindet die gemeinsame Begeisterung für nahtlose Rohre und die internationale, interkulturelle Zusammenarbeit.