



Chez Arte, les managers français se voient comme des « patrons » quand leurs homologues allemands se considèrent comme de simples « premiers parmi leurs pairs ». Lors d'une Masterclass animée par Jean-Christophe Gessler, vice-président de La Fabrique de l'Exportation, Christoph Barmeyer, professeur à l'université de Passau, montre comment ces différences entre Français et Allemands peuvent devenir une vraie complémentarité.

Christoph Barmeyer décrypte les ressorts culturels du travail entre Français et Allemands

Jean-Christophe Gessler : Comment les différences culturelles entre Français et Allemands se traduisent-elles dans le travail ?

CB : Malgré la proximité géographique, les différences entre les deux pays restent nombreuses et souvent sous-estimées au travail. En étudiant le management chez Arte avec un collègue universitaire français, nous avons constaté que le rôle hiérarchique est beaucoup plus marqué et plus affectif chez les Français. Selon les cadres interrogés, le chef français se voit comme « le patron », celui qui prend les décisions et reste très présent auprès de son équipe, tandis que le chef allemand se considère plutôt comme le « premier parmi ses pairs » : il pratique une vraie délégation, veut que « la machine fonctionne » et ne cherche pas particulièrement à se montrer. Résultat, dans les entreprises franco-allemandes : les Français jugent souvent leur manager allemand pas assez présent, tandis que les Allemands déplorent que leur chef français décide de tout et les contrôle trop.

La communication elle-même diffère nettement. Chez les Français, elle reste naturellement continue, informelle et personnelle, avec de nombreux échanges à la pause café ou au déjeuner. En Allemagne, elle est plus structurée, et le lieu de travail reste la salle de réunion, pas l'extérieur : on privilégie des réunions formelles, cadrées et préparées, avec ordre du jour et compte rendu détaillé, et on écrit beaucoup plus. Côté français, une réunion reste généralement plus improvisée, mais aussi plus créative.

JCG : Comment dépasser cette « haute tension » qui peut régner entre Français et Allemands dans le travail ?

CB : Les dynamiques culturelles jouent un rôle essentiel. Nous ne sommes pas des robots : nous entrons dans des dynamiques d'échanges et de dialogue, nous nous adaptons, dans un processus d'apprentissage réciproque et de développement.

À travers la recherche d'une troisième voie et de nouvelles solutions efficaces, les individus finissent par remettre en question leurs routines établies, ce qui stimule la créativité. De nouvelles pratiques hybrides émergent alors, formant une nouvelle culture de travail commune, reconnue par tous. Cette « culture négociée », mise en évidence par la recherche en interculturel, peut s'appliquer à la manière de conduire des réunions, de développer des produits ou de gérer des projets. Fondée sur la complémentarité, elle peut, dans l'idéal, créer de vraies synergies et une réelle plus-value.

JCG : Pouvez-vous donner des exemples de développement de cette nouvelle culture de travail ?

CB : Chez Arte, nous nous sommes aperçus que si un projet demandait de la réactivité, il fallait plutôt travailler « à la française », et que pour un dossier hyper construit, mieux valait le traiter « à l'allemande ». Les deux parties s'ajustent selon la méthode choisie, ce qui permet de couvrir tout le spectre des besoins. Les Allemands ont d'ailleurs fini par apprécier ces habitudes françaises consistant à discuter business autour d'un café ou au déjeuner, dans un cadre plus agréable et plus informel qu'une salle de réunion. Une sorte de novlangue est même née chez Arte, empruntant tour à tour à l'allemand ou au français selon la simplicité ou la pertinence des termes.

Chez Alleeo, la joint-venture entre la SNCF et Deutsche Bahn sur les trains à grande vitesse transfrontaliers, des solutions tout aussi intéressantes ont émergé : les deux langues y sont pratiquées de manière équilibrée, des équipes binationales de contrôleurs ont été mises en place, les styles publicitaires, très différents au départ, se sont rapprochés, et de nouvelles solutions techniques se développent grâce à cet apprentissage réciproque.

Huit bonnes pratiques pour réussir un partenariat franco-allemand

Mettre en place des tandems. Composer des binômes associant un Allemand et un Français sur une fonction donnée, marketing, recherche, services, crée une médiation constante et une réconciliation continue entre les intérêts de chacun. Le partage des ressources et des connaissances peut aussi s'appuyer sur les réseaux sociaux internes.

Miser sur le personnel d'interface. Il s'agit souvent de personnes passionnées par l'interculturel, bilingues, qui développent une véritable « troisième culture », ni tout à fait allemande ni tout à fait française, et adoptent une position plus neutre et plus

objective. Ce personnel exerce une fonction conciliatrice clé, en tenant compte de différents points de vue, et prépare le terrain aux décisions difficiles en intégrant les différences culturelles en amont.

Ne jamais sous-estimer la motivation nécessaire. L'interculturel exige un engagement élevé et une forte motivation pour intégrer les différences et construire ensemble de nouvelles solutions.

Privilégier le multilinguisme. Contrairement à l'usage systématique de l'anglais, le multilinguisme facilite la compréhension mutuelle et réduit les malentendus linguistiques, rendant le travail plus efficace. Il permet aussi d'acquérir des perspectives différentes, grâce à une meilleure connaissance des cultures et des systèmes sociaux en présence.

Organiser des réunions bilingues plutôt qu'en anglais. Tenir des réunions en anglais entre Français et Allemands se révèle le plus souvent une mauvaise idée, source de malentendus. Mieux vaut privilégier des réunions bilingues, où chacun s'exprime dans sa langue, systématiquement traduite par un interprète : c'est généralement beaucoup plus clair, et cela facilite l'intercompréhension, cette compréhension passive de la langue de l'autre.

Développer sa compétence interculturelle. Cette compétence existe bel et bien et se travaille : c'est la capacité à agir de façon adéquate grâce à une compréhension cognitive et émotionnelle de la culture et des systèmes sociaux de l'autre, à se mettre à sa place et à se demander comment il perçoit, dans son propre univers de références, le message qu'on vient de lui communiquer. Empathie, ouverture et curiosité deviennent alors des qualités indispensables pour travailler à l'international.

Investir dans la formation interculturelle. Cette compétence peut aussi se développer grâce à des formations spécifiques préparant les cadres à travailler avec l'autre culture. La plupart des entreprises franco-allemandes, à l'image d'Arte ou d'Alleo, y ont eu recours pour élargir les connaissances et les répertoires comportementaux de leurs équipes, et renforcer ainsi la confiance mutuelle.

Stimuler l'émergence d'une culture négociée. Dans les entreprises franco-allemandes qui fonctionnent bien, de nouvelles pratiques hybrides émergent, empruntant tour à tour à l'une ou l'autre culture, jusqu'à construire progressivement une culture de travail commune, reconnue par tous et capable de mobiliser les forces propres à chaque univers national. Cette dynamique stimule aussi la créativité des équipes et leur capacité d'innovation, l'objectif final restant d'optimiser la complémentarité pour créer de véritables synergies entre Français et Allemands.