

Étude de cas:

Le coaching exécutif en contexte international

Optimiser la coopération franco-allemande



Résumé

Dans les entreprises internationales, les divergences interculturelles génèrent fréquemment des frictions et des conflits au quotidien. Ces perturbations sont souvent attribuées, à tort, à des défaillances techniques ou personnelles. Cette étude de cas retrace un processus de coaching exécutif d'un an, mené auprès de la directrice de la filiale allemande d'une maison mère française. En articulant les outils classiques de clarification des rôles et les modèles d'analyse interculturelle (notamment la gestion du temps monochrome vs polychrone), la dirigeante a pu sécuriser sa fonction d'interface. Cet article démontre comment le coaching systémique et interculturel permet d'optimiser durablement la collaboration au niveau des équipes et de l'organisation.

i Note de l'auteur / Note de transparence Cet article constitue une version entièrement révisée, actualisée et adaptée d'une contribution initialement publiée en 2015 dans l'ouvrage suivant : Fichtner, A. & Müller, W. (dir.) (2015). *Management-Coaching – Beispiele aus der Praxis* (Vol. 1). Berlin : epubli GmbH. ISBN : 978-3-7375-3864-0 (non traduit)

Contexte et problématique

« En tant que directrice du bureau de vente en Allemagne, je passe une grande partie de mon temps à gérer des conflits et des pertes d'efficacité avec mes collègues du siège en France. Que puis-je faire pour améliorer concrètement notre collaboration ? »

Cette sollicitation m'a été adressée alors que l'entreprise faisait déjà face à plusieurs conflits ouverts, impactant directement et négativement la motivation des collaborateurs concernés.

Dès le premier entretien de cadrage avec la directrice de la filiale allemande (ci-après dénommée **DF**), il est apparu que sa position d'interface centrale entre la filiale allemande et la maison mère française la plaçait systématiquement au cœur des tensions. Pour optimiser la coopération, nous avons convenu d'engager une première phase de coaching exécutif individuel. Ce parcours devait coupler les leviers classiques du coaching de dirigeants à une solide approche interculturelle.

 **Citation clé :** *"En période de forte activité, les divergences culturelles non identifiées sont souvent interprétées à tort comme des manquements professionnels ou des incompatibilités personnelles – un biais d'attribution classique mais redoutable".*

Diagnostic et structuration de la démarche

Hors du flux opérationnel quotidien, les premières séances ont permis d'établir un état des lieux structuré grâce à une **matrice de clarification des besoins** :

FEEDBACK Selon vous, quelles pratiques actuelles les autres acteurs ont-ils intérêt à préserver ?	CHANGEMENT Quels virages ou transformations radicales les autres acteurs doivent-ils amorcer dans leur approche ?
SOUHAITS Qu'attendez-vous concrètement des autres acteurs, au-delà de ce qu'ils font déjà ?	OFFRES Que pouvez-vous proposer aux autres acteurs pour déclencher ce changement ?

- **Bénéfice de cette méthodologie pour la dirigeante :** Cet outil a permis à la cliente de structurer sur le plan cognitif ses perceptions et sa charge émotionnelle liées à la relation avec le siège français. Les réponses formalisées ont été immédiatement traduites en plans d'action opérationnels pour les réunions d'équipe à venir.

Les deux piliers stratégiques du processus :

1. **Le développement de la compétence interculturelle** de la DF dans ses interactions avec la maison mère française.
2. **La clarification de son rôle professionnel** et son intégration dans une vision holistique et systémique de sa posture managériale.

1. Modèles explicatifs et contrastes culturels

Pour structurer la compétence interculturelle, l'utilisation de modèles contrastifs s'est avérée particulièrement pertinente. Dans ce cas précis, le travail s'est d'abord concentré sur la perception divergente du temps entre les cultures managériales allemande et française, notamment l'opposition entre **gestion du temps monochrome et polychrone** (Hall & Hall, 1990).

- **Exemple sectoriel :** Alors que la DF allemande fonctionnait selon un mode strictement *monochrome* – traitant les tâches de manière linéaire, respectant scrupuleusement l'ordre du jour et les échéances fixes –, la maison mère française affichait une culture plutôt *polychrone*. Dans cette dernière, la relation interpersonnelle prime souvent sur le planning, les réunions restent flexibles et les deadlines sont perçues comme des points de repère plutôt que des limites intangibles. Cette incompréhension mutuelle générait des frustrations récurrentes et des accusations croisées de manque de professionnalisme.

En nous appuyant sur d'autres grilles de lecture (notamment les dimensions culturelles de Trompenaars, 2012), nous avons analysé les écarts et les points de convergence sur plusieurs axes majeurs :

- **Styles de communication et leadership :** Confrontation entre une communication explicite, centrée sur les faits (Allemagne), et une communication implicite, hautement contextuelle (France), où la critique est souvent formulée de manière plus subtile.

- **Concepts de hiérarchie et circuits de décision** : La culture allemande, axée sur le consensus et une hiérarchie fonctionnelle, se heurtait à une vision française plus centralisée et personnalisée du pouvoir, où les décisions peuvent être réajustées au plus haut niveau en fin de parcours.
- **Culture de réunion et gestion de projet internationale** (Barmeyer, 2002 ; Pateau, 2005).

 **Citation clé** : *"La compétence interculturelle ne consiste pas à renier son propre fonctionnement, mais à savoir décoder et traduire les codes de l'autre".*

Grâce à cet ancrage théorique, la DF a progressivement élargi sa compréhension des comportements culturels, qu'il s'agisse des siens ou de ceux de ses homologues français.

2. Clarification systémique des rôles

Afin d'obtenir une perspective globale de la dirigeante, les séances suivantes ont exploré l'articulation entre ses différents domaines de vie (professionnel, familial, santé, etc.). En mobilisant des méthodes éprouvées du coaching – telles que le **carré de développement des valeurs** ou le modèle de « **L'Équipe Intérieure** » (Schulz von Thun, 2004) –, nous avons mis en lumière et résolu plusieurs conflits de rôles.

Le travail s'est concentré sur la posture d'écartèlement de la DF : elle devait simultanément protéger les intérêts de son équipe allemande et relayer avec loyauté les directives de la maison mère française. Les outils l'ont aidée à clarifier cette ambivalence en interne pour mieux la communiquer à l'externe avec sérénité et leadership.



Bilan et évaluation après douze mois

- **Clarté de la posture** : Au terme de ce processus initial, la DF évolue de manière nettement plus résiliente et assurée dans sa double fonction de dirigeante et de médiatrice interculturelle.
- **Impact opérationnel** : Les stratégies co-construites ont été intégrées avec succès dans le quotidien professionnel. Cela s'est traduit par une amélioration mesurable du climat de travail et une hausse significative de la motivation au sein des équipes concernées.

Perspectives et pérennisation

- **Suivi (Follow-up)** : Une séance de suivi à moyen terme a été planifiée afin de réagir avec agilité aux nouveaux défis organisationnels.
- **Intégration des équipes** : À terme, un atelier de cohésion modéré impliquant le siège français est envisagé pour ancrer durablement les synergies interculturelles au niveau opérationnel.

Conclusion

La réussite des entreprises globales se joue de manière décisive à la frontière de leurs interfaces culturelles. Comme l'illustre cette étude de cas, l'excellence technique ou sectorielle ne suffit pas à contenir les pertes d'efficacité transfrontalières. C'est l'articulation fine entre clarification individuelle des rôles et décodage des dynamiques culturelles qui transforme les barrières interculturelles en leviers de performance. Le coaching exécutif y apporte une contribution stratégique : il donne aux dirigeants clés la clarté intérieure nécessaire pour agir en bâtisseurs de ponts agiles et solides entre des mondes professionnels distincts.

Références bibliographiques

- **Barmeyer, C. I.** (2002). Interkulturelle Zusammenarbeit: Deutsch-französisches Projektmanagement. *PERSONAL*, 54(6), 24–28.
- **Hall, E. T., & Hall, M. R.** (1990). *Understanding Cultural Differences: Germans, French, and Americans*. Intercultural Press.
- **Pateau, J.** (1998, ed. 2005). *Une étrange alchimie*. CIRAC.
- **Schulz von Thun, F. & Stegemann, W.** (Hrsg.). (2004). *Das Innere Team in Aktion. Praktische Arbeit mit dem Modell*. Rowohlt.
- **Trompenaars, F., & Hampden-Turner, C.** (2012). *Riding the waves of culture: Understanding diversity in global business* (3rd ed.). Nicholas Brealey Publishing.