

LesEchos.fr

Entreprise : le management, la clé pour réussir en Allemagne

FREDERIQUE GENTON associée chez Eurosearch & Associés | Le 15/12 à 10:59



« Les divergences d'approches managériales sont souvent à l'origine de l'échec des rapprochements dans les contextes de fusion et d'implantations de filiales françaises en Allemagne. » - *Shutterstock*

LE CERCLE/CONSEIL - Trop d'implantations de filiales françaises en Allemagne échouent en raison de divergences d'approches managériales. Pour réussir outre-Rhin, mieux vaut prendre en compte ce paramètre.

En 2016, **93 entreprises allemandes** ont été rachetées par des entreprises françaises, selon un recensement de PwC : un record historique depuis 15 ans, avec un bond de 26 % pour la seule année 2016. Cette tendance s'est confirmée avec **le rapprochement d'Opel et de PSA**, ou encore l'intérêt de BNP Paribas pour le deuxième groupe bancaire allemand Commerzbank.

À l'heure où la France et l'Allemagne animent ensemble le jeu d'un scénario global en faveur d'un renforcement de leurs coopérations, à l'heure où les grandes entreprises françaises affichent de plus en plus leur vif intérêt pour l'Allemagne, encore négligée au profit d'autres grands marchés européens, encourager les PME/ETI françaises à considérer les perspectives de développement que leur offre l'Allemagne semble plus que jamais gagnante à condition d'en connaître les subtilités managériales.

Rapport aux règles et raisonnement

Si la réglementation du marché du travail, la fiscalité ou la politique salariale sont bien sûr des facteurs déterminants pour la réussite de ces rapprochements, il est un enjeu trop souvent négligé par les entreprises françaises, celui de l'interculturalité dans la relation au travail et à l'entreprise.

« Le rapport aux règles est très différent en France et en Allemagne, avec d'un côté une propension à les contourner et de l'autre à les respecter à l'extrême. »

Or les divergences d'approches managériales sont souvent à l'origine de l'échec des rapprochements dans les contextes de fusion et d'implantations de filiales françaises en Allemagne. En cause : notre pyramide de valeurs aux antipodes de celle de l'Allemagne. Le rapport aux règles est très différent en France et en Allemagne, avec d'un côté une propension à les contourner et de l'autre à les respecter à l'extrême. Nous privilégions le pouvoir, le défi, l'originalité, la liberté, le mouvement, là où nos cousins germaniques placent la rentabilité, l'égalité, la reconnaissance ou le perfectionnisme en vertus cardinales.

D'autres aspects sont également à prendre en compte : le mode de raisonnement, inductif pour les premiers, est plutôt déductif pour les autres, l'approche allemande est pragmatique alors que la française est plus théorique, notre gestion du temps est moins planifiée, notre communication peut manquer de précaution oratoire ce qui peut froisser nos interlocuteurs germaniques tout comme l'absence d'un ordre du jour bien défini lors des réunions professionnelles...

Autant d'exemples de divergences culturelles qui impactent la façon dont les projets sont appréhendés d'un côté à l'autre du Rhin et peuvent être source de malentendus voire de conflits lors de rapprochements.

Sur le plan managérial, les différences sont également marquées entre les deux pays, avec un management plus participatif et fondé sur une démarche de consensus dans les entreprises allemandes (via notamment le rôle clé du « Betriebsrat », le comité d'entreprise) et plus hiérarchique dans les sociétés françaises, un modèle plus pyramidal pour les premières et une relation plus apaisée entre syndicats et direction pour les secondes, où le management plus participatif et la notion « d'entreprise libérée » a réellement fait des émules.

Optimisation interculturelle

Il est peut-être une différence plus fondamentale d'état d'esprit entre nos deux pays : la dimension culturelle est encore peu appréhendée par nos entreprises françaises dans leur démarche d'internationalisation et de développement à l'export, alors que nos cousins germaniques ont davantage intégré l'intérêt des pratiques de management interculturelles dans le développement de leur activité.

Cette optimisation interculturelle est pourtant nécessaire et s'avère être une arme concurrentielle redoutable, comme le témoignent les **excédents budgétaires de l'Allemagne**

L'excédent budgétaire allemand contraste avec le déficit français sur la seule année 2016. Savoir convaincre ses interlocuteurs allemands en maîtrisant leur « longueur d'onde » devrait ainsi pour nos entreprises constituer l'un des enjeux principaux de toute démarche prospective sur ce marché.

C'est pourquoi trouver des profils biculturels franco-allemands dans des contextes de fusions ou d'implantations de filiales à l'étranger est si stratégique. Mais ils sont malheureusement rares, tout comme la maîtrise de la double langue. Encourageons les entreprises françaises à se préparer à travailler avec l'Allemagne, et à intégrer dans leur démarche à l'export quelques règles d'or qui s'imposeront à tout dirigeant qui souhaite optimiser ses actions de conquête du marché allemand et établir des liens de confiance avec ses interlocuteurs.

Frédérique Genton est associée chez Eurosearch & Associés

Frédérique Genton