

# Le management à l'allemande : un actif méconnu ?

QUELQUES TRAITS  
CARACTÉRISTIQUES  
DE L'INDUSTRIE ALLEMANDE

Dans le débat animé que nous connaissons depuis quelques années sur les divergences existant entre les économies française et allemande, une idée fréquemment évoquée est celle d'un « modèle allemand » qui serait globalement plus performant que son pendant français. Sur ce point, l'essentiel des discussions est centré sur les caractéristiques structurelles et macro-économiques de chacun des deux pays. En France, l'accent est plutôt mis sur l'appui que les pouvoirs publics peuvent apporter aux entreprises (système fiscal ou de protection sociale, coût du travail, soutien à des secteurs spécifiques, etc.), alors que, de l'autre côté du Rhin, cette dimension revêt un caractère relativement secondaire.

Bizarrement, un aspect est souvent négligé, voire même complètement oublié : le management. Néanmoins, c'est dans le travail au quotidien au sein des entreprises petites et grandes, qu'est mis en œuvre ce « modèle allemand », son succès dépendant beaucoup de la façon dont y sont gérés les projets et les équipes.

Cet article s'intéresse donc à certains traits caractéristiques du management à l'allemande, et aux différences qu'il présente avec le management à la française. L'objectif est de compléter l'analyse et la compréhension du « modèle allemand » par une perspective micro-économique, renvoyant davantage aux pratiques concrètes au sein des entreprises qu'aux grands débats macro-économiques.

Par **Gerald LANG\*** et **Nicolas MOTTIS\*\***

\* Professeur à Kedge Business School, chercheur associé à l'École Polytechnique.

\*\* Professeur à l'ESSEC.

Cette contribution s'appuie sur plus de vingt-cinq ans d'expérience croisée de chacun des deux auteurs : l'un, de nationalité allemande, a réalisé sa thèse de doctorat en collaboration avec un groupe allemand implanté en France ; il exerce toujours en France. L'autre auteur est français et a travaillé sur de nombreux projets avec des entreprises allemandes ; il enseigne depuis longtemps dans l'une des grandes universités d'Allemagne. Ce qui est évoqué dans cet article s'appuie sur des observations tirées de l'expérience respective des deux auteurs. Bien sûr, il est possible de trouver des exceptions à ce qui va être exposé, mais, comme souvent, ces exceptions confirment la règle ! L'article n'a d'autre ambition que de capitaliser sur les expériences croisées des deux auteurs (lesquelles sont inévitablement limitées et subjectives), pour faire quelques recommandations aux lecteurs amenés à travailler dans un cadre franco-allemand. Les idées développées ci-après s'articulent autour de quelques mots clés du management.

---

## L'ORGANISATION

Dans l'imaginaire collectif des Français, les Allemands sont perçus comme des personnes très « organisées ». Cette notion d'organisation mérite d'être précisée. En Allemagne, l'organisation du travail suit certaines règles liées aux fonctions et aux tâches exercées par chacun. On peut généralement observer que les fonctions et tâches des différents collaborateurs sont bien respectées par leurs collègues, dans le sens où chacun veille soigneusement à ne pas se mêler des affaires des autres. Dans les discussions, on respecte ainsi la fonction et l'expertise de ses collègues. L'usage est plutôt de s'abstenir de tout commentaire sur le travail d'autrui, en attendant en retour la même chose de ses collègues. Pour le dire autrement, avoir un avis sur tout et le faire savoir au plus grand nombre ne fait pas partie des pratiques courantes !

---

## LES RÉUNIONS

Les réunions font en général l'objet d'une planification précise : leur ordre du jour est communiqué à l'avance, et elles donnent normalement lieu à l'établissement d'un compte rendu (un *Protokoll*), qui se conclut systématiquement par un rappel clair des prochaines échéances. « Qui écrit le *Protokoll* ? », est en général la première question posée au début d'une réunion. Il s'agit d'une chose assez surprenante pour un Français qui est plutôt habitué à entrer directement dans le vif du sujet. Il faut rappeler que l'écrit tient une place importante dans la forme de management pratiquée en Allemagne ; en France, en

revanche, on accorde plus d'importance à la parole (HERTERICH, 2000). Ensuite, dans les réunions en Allemagne, aussi incroyable que cela puisse paraître pour les Gaulois, on écoute les autres lorsqu'ils s'expriment !

Ce style de réunion suscite souvent un vrai étonnement chez les Français, qui sont habitués à des réunions sans ordre du jour précis, qui se terminent rarement par des conclusions fermes, avec des discussions qui partent dans tous les sens et un chef plus ou moins compétent, qui parle le plus souvent dans le vide et ne semble pas avoir pour souci principal d'obtenir une adhésion sincère des participants à ses idées. L'échange et l'écoute font partie du processus de management allemand et donnent parfois l'impression d'une grande lenteur, surtout pour ceux habitués à participer à des réunions organisées à la manière française. Mais cette approche, qui traduit un vrai respect mutuel, contribue aussi à un niveau élevé d'efficacité dans l'action.

---

## LA PONCTUALITÉ

La ponctualité est un paramètre important du fonctionnement des organisations allemandes (MORAN et al., 2007). La norme est plutôt d'être présent quelques minutes avant le début programmé d'une réunion, afin que celle-ci puisse effectivement commencer à l'heure. Cette ponctualité a deux effets positifs : d'une part, elle permet d'être efficace, car tout le monde est présent au même moment et, d'autre part, elle exprime une forme de respect mutuel : en ne faisant pas attendre autrui, on évite de lui faire perdre du temps inutilement.

Cette importance accordée à la ponctualité n'est pas une spécificité des organisations allemandes : on la retrouve par exemple au Japon, en Scandinavie, en Suisse ou aux États-Unis. *A contrario*, elle ne fait toujours pas partie des pratiques systématiques en France, où les retards et absences imprévus empêchent souvent de valider collectivement une décision, les personnes concernées n'étant pas toutes présentes en même temps.

---

## LE SENS DU DÉTAIL

En Allemagne, une attention toute particulière est accordée aux détails (MORAN et al., 2007). « Le diable est dans les détails » y est d'ailleurs une expression très fréquemment usitée. Quiconque a eu l'occasion de travailler en Allemagne (ou au Japon) sur les spécifications d'un logiciel ou de tout autre projet aura été étonné de voir jusqu'où peut être poussé le pointillisme, et ce, avant même que ne débute la mise en œuvre

concrète du projet. On notera d'ailleurs que la notion de « mise en œuvre » n'est pas la même des deux côtés du Rhin : pour un Français, celle-ci ne débute vraiment qu'avec la réalisation effective du projet ; pour un Allemand, en revanche, elle commence dès la spécification détaillée de ses caractéristiques.

Pour donner une illustration amusante de cette importance accordée au détail, nous allons rapporter un échange intervenu lors d'un cours sur l'entrepreneuriat donné en Allemagne, qui commença par la question suivante d'un participant :

– « Vous nous dites qu'il faut produire un *executive summary* pour le *business plan*. Qu'est-ce que cela veut dire ?

– Disons, un document de 4 à 5 pages reprenant l'essentiel du *business plan*...

– Ah, bien ! ... Mais qu'est-ce que vous entendez par page ?

– Disons un format A4...

– D'accord, mais avec quelle mise en page ?

– Disons des marges de 3 cm...

– En haut et en bas ?

– D'accord, disons avec des marges de 3 cm haut/bas/gauche/droite, une police *times new roman* de taille 12, un interligne simple et au plus 15 000 caractères espaces compris.

– Très bien, c'est clair, merci ! »

Pour un Français, un questionnement aussi pointilleux peut paraître déroutant, voire même irritant (de fait, jamais un Français suivant le même cours ne nous a posé ce genre de questions !). Il faut cependant reconnaître que ce pointillisme facilite beaucoup la vie. En effet, une fois le livrable bien calé, chacun sait précisément ce qu'il doit faire et ce que les autres vont produire.

Plus généralement, l'importance accordée aux détails est liée au mode d'organisation, ainsi qu'au respect accordé aux tâches et aux compétences d'autrui.

---

## LA GESTION DES CARRIÈRES

L'expérience acquise constitue *a priori* le facteur le plus important pour la promotion d'une personne. Les atouts clés que l'on fait valoir pour le développement de sa carrière sont l'expertise et la compétence que l'on a acquises dans les différents postes que l'on a occupés.

C'est un fait connu, qui reste toujours d'actualité, que nombre de dirigeants d'entreprises allemandes ont eu une longue carrière au sein de leur organisation, commençant souvent au plus bas de l'échelle. Le « parachutage » à des postes élevés de la hiérarchie de personnes extérieures à l'entreprise est une pratique beaucoup moins courante en Allemagne qu'en France. Il en est de même pour le passage d'un secteur à un autre.

En Allemagne, c'est le spécialiste qui est distingué, alors qu'en France, c'est plutôt la personnalité que l'on cherche à promouvoir. Cela s'inscrit dans le cadre d'une forme de *leadership*, qui, en France, s'exerce plutôt par l'autorité de la personnalité (HERTERICH, 2000).

---

## LA GESTION DE PROJET

La façon d'aborder et d'organiser le travail dans la conduite d'un projet suit des règles implicites et communément admises. Les phases de préparation du projet sont très importantes en Allemagne : on prend toujours le soin de répertorier ce qui a déjà été fait sur le sujet, ce qui évite de devoir « réinventer la roue ». Lors des formations sur l'entrepreneuriat évoquées plus haut dans cet article, il est frappant d'observer que le premier réflexe des participants allemands est de procéder à une revue exhaustive de la littérature et de rechercher ce qui a déjà été réalisé par d'autres. En France, dans le cadre du même programme, il faut beaucoup insister avant d'arriver à une pratique identique.

En Allemagne, cette manière de procéder est une évidence partagée : c'est quasiment un mode obligatoire de résolution de problème. La conséquence est double : au début, le rythme de travail de l'équipe projet apparaîtra d'une lenteur consternante aux yeux d'un Français, mais, *in fine*, une fois le concept bien calé, peu de surprises seront à craindre. Au total, on aura consacré beaucoup de temps à la phase amont du projet, mais, au final, on débouchera en général sur un processus d'emblée assez robuste... et le risque sera faible de développer quelque chose existant déjà ailleurs sous une forme quasi-identique.

Avant de démarrer un projet, les Allemands consacrent en général beaucoup plus de temps que les Français à sa préparation, à l'établissement d'un planning, ainsi qu'à l'anticipation des problèmes éventuels et des solutions à leur apporter (PATEAU, 2000). C'est une fois ce travail préparatoire achevé, que les Allemands se lancent dans la réalisation effective du projet, en évitant de dévier du chemin tracé. Cependant, cette attitude peut parfois s'avérer être une faiblesse, ainsi que nous le verrons dans la suite de cet article.

---

## L'EXERCICE DU POUVOIR HIÉRARCHIQUE

Dans les entreprises allemandes, l'exercice du pouvoir hiérarchique est placé sous le signe de la collégialité. Sous réserve du respect de la hiérarchie, chacun peut exprimer son avis, qui sera effectivement pris en compte. Comme en matière de prise de décision (voir



© Michael Lange/LAIF-REA

« Avant de démarrer un projet, les Allemands consacrent en général beaucoup plus de temps que les Français à sa préparation, à l'établissement d'un planning, ainsi qu'à l'anticipation des problèmes éventuels et des solutions à leur apporter », discussion entre des ingénieurs, des *designers* et des techniciens au centre de recherche et développement automobile de Daimler-Chrysler, Allemagne, mars 2005.

ci-après), le respect des compétences et des fonctions de chacun est la règle de la part des supérieurs hiérarchiques.

En France, les organigrammes se caractérisent par un nombre important d'échelons, chacun correspondant à un titre spécifique. Les structures hiérarchiques en Allemagne sont plutôt plates et mettent moins en avant l'individu qui dirige l'ensemble (KIESER & WALGENBACH, 2003). Cela peut apparaître un peu paradoxal pour des Français qui, dans leur imaginaire collectif, perçoivent souvent les Allemands comme de simples exécutants suivant aveuglement un leader. En pratique, cela ne correspond pas à ce que nous avons pu vivre dans des entreprises allemandes : s'il y a adhésion, c'est d'abord à un collectif, qui s'est construit au travers d'échanges nombreux et souvent laborieux, et seulement de façon assez secondaire à la personne d'un chef de service ou d'un directeur général.

En France, la hiérarchie est plutôt de type « royaliste », avec une très grande distance dans les relations entre le chef et ses subordonnés. Cette « distance par rapport au pouvoir » (HOFSTEDE, 1991) apparaît en général beaucoup plus réduite en Allemagne, où exis-

te une indéniable collégialité entre les supérieurs hiérarchiques et leurs subordonnés.

Dans le *Mittelstand* (1), qui est souvent présenté comme l'élément le plus spécifique et la colonne vertébrale du succès économique allemand, la relation hiérarchique avec le propriétaire-entrepreneur est souvent marquée par un respect mutuel. On y pratique un type de management que l'on qualifierait en France de paternaliste : on s'occupe des employés, on prend le temps de les former, de les garder même en période de crise économique, on est très attaché à sa région, à sa commune, etc. Il ne semble pas y avoir d'explication simple au succès du *Mittelstand*, celui-ci semblant plutôt résulter de la conjonction de plusieurs paramètres, parmi lesquels le comportement des acteurs joue un rôle essentiel.

(1) NDLR : entreprises de taille intermédiaire souvent très spécialisées et exportatrices. Pour plus de précisions sur ce sujet, voir dans le présent numéro l'article de Gerald Lang : « Une spécificité allemande : le *Mittelstand* ».

## LE PROCESSUS DE PRISE DE DÉCISION

Comme évoqué plus haut, le respect des fonctions, des tâches et des compétences de chacun, qui est de règle en Allemagne, influe sur le processus décisionnel.

En France, le patron peut décider seul, et c'est souvent ce qu'attendent de lui ses subordonnés : les inviter à participer à la prise de décision, ou seulement leur demander de faire des propositions, peut les étonner, voire même jeter le discrédit sur le patron (HERTERICH, 2000, 1991).

On peut même penser que les Français ont peu ou prou intériorisé ce partage des rôles, et ne voient dès lors pas l'intérêt pour eux d'exprimer leurs avis. Au sein d'une grande entreprise française, nous avons pu observer la scène suivante, à l'occasion d'une réunion où devait être fait un choix entre deux options : assis au centre d'une table de réunion en forme de U, le chef propose de faire un tour de table pour que chacun puisse donner son avis ; les premières personnes amenées à s'exprimer font part d'une préférence pour l'une ou l'autre des deux solutions proposées ; puis, dans le cadre du tour de table, c'est au chef de se prononcer ; après qu'il ait fait connaître sa position, tous les intervenants suivants se rallient à son avis... Face à un tel comportement, comment être sûr que toutes les compétences sont bien utilisées dans l'entreprise ? En Allemagne, les discussions présentent souvent un caractère franc et ouvert, mais débouchent en général sur une décision prise de façon collégiale et consensuelle. Le contraste entre une discussion qui peut être parfois assez rude – les objections peuvent être frontales et factuelles – et la conclusion, où prédomine la recherche d'un compromis entre les acteurs, laisse souvent perplexes les Français qui ne sont pas habitués à cette manière de procéder. En effet, les échanges « techniques » un peu secs sont de nature à heurter la sensibilité latine des Français, qui se montrent ensuite assez peu enclins à accepter des compromis.

La démarche à l'allemande facilite l'adhésion de chacun aux décisions prises. Certes, elle peut avoir un coût non négligeable, du fait du temps consacré à la discussion, mais elle apporte aussi une valeur indéniable en termes de performance, en particulier dans les industries « compliquées » où le moindre détail omis peut être lourd de conséquences. Mais cette force peut parfois devenir une faiblesse, car il est très difficile de revenir sur une décision prise, même s'il s'agit d'intégrer de nouvelles informations ou de nouveaux éléments.

En Allemagne, le fait de trouver un compromis est considéré comme quelque chose de très positif, voire même comme une fin en soi. Le compromis n'est pas considéré comme le signe d'un échec, qui traduirait le fait que l'on n'a pas réussi à faire passer ses idées, que l'on a dû renoncer sur certains points ; bien au

contraire, il est perçu comme un succès, comme l'aboutissement d'un processus où chaque partie a pu faire valoir ses arguments et apporter sa contribution à la solution retenue. Il y a là une différence majeure entre les cultures managériales allemandes et françaises.

## LA COMMUNICATION

En Allemagne, le style de communication est plutôt explicite et direct. Les communications, qu'elles soient verbales ou écrites, se doivent d'être précises, claires, et elles ne doivent pas laisser de place à l'interprétation. Cela permet d'éviter une interprétation erronée des messages ou une interprétation divergente selon les personnes. Tout le monde peut ainsi avoir accès à une information claire (SCHNEIDER & BARSOUX, 2003). Ce mode de communication peut paraître trop dur et direct à un interlocuteur habitué à un style de communication plus feutré, usant d'un langage plus nuancé, plus diplomatique, exigeant de savoir « lire entre les lignes ».

Nous avons été amenés à observer la stratégie adoptée par les collaborateurs français de la filiale française d'un grand groupe allemand pour faire comprendre à leurs collègues du siège central que le projet proposé ne les intéressait pas : « C'est une bonne idée, il faudrait voir cela au prochain semestre, pour l'instant nous n'avons pas les ressources. » Convaincus d'avoir évacué pour de bon le projet, les Français furent tout surpris de voir leurs collègues allemands revenir à la charge le semestre suivant : « Comme vous avez dit que c'est une bonne idée... ». Pour les Français, les Allemands n'avaient manifestement rien compris.

Le style de communication « à la française » est mis en évidence par le passage suivant : « Les relations entre chef et subordonnés se situent au niveau d'une politesse souriante. Les nuances et allusions y jouent un rôle important. On suppose que l'interlocuteur sait lire entre les lignes. Un visiteur allemand n'avait pas bien compris cela. L'ordre qu'un chef avait donné à un subalterne lui avait semblé être une plaisanterie badine. » (K.W. HERTERICH cité par PATEAU, 2000).

A contrario, le style de communication direct et explicite qui prévaut en Allemagne contribue à la précision dans la transmission de l'information, et ainsi à son efficacité.

## CONCLUSION

Les différentes caractéristiques du management allemand que nous venons de présenter permettent de mieux comprendre cette dimension spécifique du fonctionnement du « modèle allemand ».

On peut souligner le fait que l'organisation du travail repose, entre collègues, sur le respect des tâches et fonctions incombant à chacun, un respect que l'on retrouve dans les relations entre les différents niveaux hiérarchiques (des discussions ouvertes, une prise en compte des compétences et des avis de chacun). Un autre aspect complète et renforce les pratiques managériales que nous avons évoquées dans cet article : les salariés en Allemagne ont en commun l'« amour du travail bien fait » (BOURGEOIS, 2010), qui contribue à la recherche de la qualité.

Tout cela ne fait certes pas *rocket science*, comme disent les Américains, mais il n'est pas interdit de penser que des pratiques aussi simples que celles évoquées dans cet article concourent grandement (probablement bien plus qu'un écart de quelques pourcents sur le coût horaire de la main-d'œuvre) à la performance des entreprises allemandes. En ce sens, il nous semble que ces pratiques managériales représentent un réel actif pour les entreprises allemandes, une particularité qui est souvent assez méconnue en France (DUVAL, 2013).

Ces pratiques sont en fait assez facilement reproductibles. En outre, leur adoption ne nuirait pas nécessairement aux forces structurelles présentes en France, comme l'incroyable créativité dont font preuve les managers... qui les amène parfois à trouver très vite de mauvaises solutions à de vrais problèmes !

Cela étant, il faut reconnaître que les Français ont aussi une capacité remarquable pour se débarrasser rapidement de mauvaises « solutions » et en trouver d'autres plus efficaces... Cette souplesse et cette flexibilité sont sans conteste des qualités qui ont une grande valeur. Elles font souvent défaut en Allemagne, où le temps passé à l'élaboration d'un compromis se traduit souvent, ensuite, par une grande résistance au changement, signe d'un certain manque de flexibilité (PATEAU, 2000). En Allemagne, tout changement nécessite en pratique de reprendre à zéro les discussions et de réunir à nouveau un grand nombre de personnes. Pour ceux qui comme nous croient fermement en l'avenir de l'Europe, il est évident que des pratiques de management aussi différentes, mais également aussi complémentaires que le sont les approches allemande et française, représentent un atout qui a encore été trop peu exploité. Il serait certainement utile de mettre ces atouts en commun grâce à la relance de coopérations étroites entre nos entreprises, plutôt que de s'extasier devant un « miracle allemand » qui n'en est peut-être pas un.

Cette complémentarité des approches pourrait permettre l'émergence d'un véritable « management à l'européenne ». Combiner les atouts des uns avec ceux des autres permettrait de gagner en efficacité : veiller à une bonne préparation et planification des projets tout en faisant preuve de flexibilité, respecter le temps

et la parole d'autrui tout en permettant à chacun d'exprimer ses idées, y compris sur des sujets gérés par d'autres, reconnaître l'importance des compétences de chacun pour être à même d'utiliser au mieux les savoir-faire, savoir gagner l'adhésion de tous, voici quelques-unes des pistes à explorer ! Des Français plus patients, plus ouverts à la discussion, même lorsqu'elle porte sur des détails, et qui soient sincèrement prêts à faire des compromis ; des Allemands faisant preuve de plus de souplesse, de plus de réactivité dans la prise de décision ou la mise en œuvre de projets, qui soient davantage réceptifs à des considérations plus conceptuelles et créatives, telles sont les voies possibles d'un progrès commun !

Certes, tout ne pourra jamais être complètement harmonieux entre nos deux cultures managériales, l'une latine et l'autre germanique. Mais cette diversité n'est-elle pas source de richesse ? Une richesse que Français et Allemands devront apprendre à gérer, tant dans leurs relations mutuelles que dans leurs rapports avec d'autres pays et cultures avec lesquels ils seront de plus en plus appelés à travailler.

Pour conclure, reprenons à notre compte deux formules bien connues outre-Rhin : « Le diable est dans les détails » et, surtout, en ces temps où l'optimisme semble faire défaut dans l'Hexagone : « Heureux comme Dieu, en France ! ».

## BIBLIOGRAPHIE

- BOURGEOIS (I.) (Dir.), *PME allemandes : les clés de la performance*, Introduction, CIRAC, 2010.
- DUVAL (G.), *Made in Germany, le modèle allemand au-delà des mythes*, Seuil, 2013
- HERTERICH (K. W.), *Unternehmensführung in Frankreich*, Paris, 1991.
- HERTERICH (K. W.), *Management deutscher Unternehmen in Frankreich*, CFACI, Paris, 2000.
- HOFSTEDE (G.), *Cultures and Organizations – Software of the Mind*, McGraw-Hill, 1991.
- KIESER (A.) & WALGENBACH (P.), *Organisation*, Schäffer Poeschl, 4. Auflage, 2003.
- LANG (G.), « Le management interculturel n'est pas une science exacte, mais une capacité à s'adapter », *France Investissements*, Interview, 25 octobre 2011.
- MORAN (R. T.), HARRIS (P.R.) & MORAN (S.V.), *Managing Cultural Differences*, Butterworth Heinemann, 7<sup>th</sup> edition, 2007.
- PATEAU (J.), *Une étrange alchimie – La dimension interculturelle dans la coopération franco-allemande*, CIRAC, 2000.
- SCHNEIDER (S.C.) & BARSOUX (J.-L.), *Managing across cultures*, FT Prentice Hall, 2<sup>nd</sup> ed., 2003.