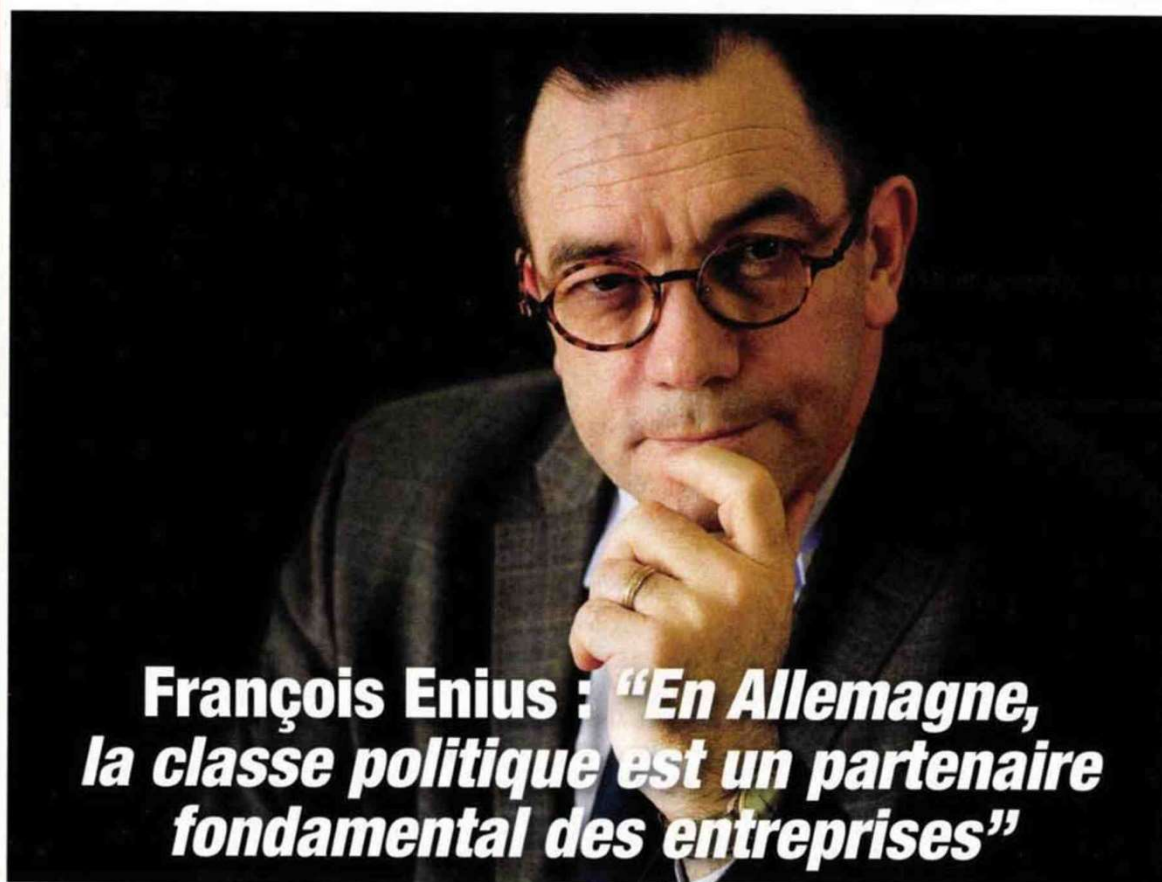


faisons pareil !



François Enius : "En Allemagne, la classe politique est un partenaire fondamental des entreprises"

Expert en stratégie auprès des entreprises françaises depuis plus de 20 ans, François Enius explique pourquoi les modèles allemand et français sont encore très différents.

Les modes d'organisation diffèrent-ils entre les deux pays ?

François Enius : En France, on prend les femmes, les hommes et on crée un organigramme en conséquence. En Allemagne, on crée l'organigramme et on recrute les compétences correspondantes. Ils mettent les gens dans des cases ; nous créons des cases pour les gens. Cela change la perception du management.

Cela a-t-il des conséquences ?

F.E. : Les Allemands ont tendance à davantage respecter le poste. Là-bas, un expert est reconnu comme tel. L'organisation matricielle fonctionne. En France, le hiérarchique est forcément compétent – il n'y a aucune dissociation entre le management hiérarchique et le management de l'expertise. Nous n'avons pas la même perception de la hiérarchie.

Notre vision est donc fondamentalement différente, que ce soit dans les actes de management – gestion d'une réunion, par exemple – ou dans l'évolution des collaborateurs – valorisation de l'expertise. La différence est d'abord managériale. Les organisations sont différentes. Si on essaye de coller un paradigme français dans la logique managériale, ils ne comprendront pas. Même en cas de rachat, il faudra que chacun fasse un effort.

Les Allemands fonctionnent-ils différemment dans la prise de décision ?

Tant qu'ils ne vous ont pas dit qu'ils allaient le faire, ils ne le font pas ! Si un Allemand ne vous a pas dit « oui », cela ne veut pas dire « oui » ou « non » comme en France, cela veut dire qu'il ne s'est pas prononcé. Le neutre existe dans leur langue, il existe donc trois positions : pour, contre et neutre. En France, le système est binaire : majorité ou opposition. Avec les Allemands, il faut faire un tour de table pour que chaque participant prenne clairement position. En France, le « oui » collectif suffit.

Quelles sont les différences au niveau structurel ?

En France, tout passe par les grands groupes. On admire les très grands, mais l'entrepreneur du coin est toujours suspecté. La réussite locale ou régionale est dévalorisée – on est dans le mea culpa (catholicisme), tandis que l'Allemagne est dans la réussite économique (protestantisme). À l'inverse, les Länder allemands ont su investir dans les entreprises de proximité.

Qu'est-ce qu'une entreprise doit absolument savoir avant de s'implanter en Allemagne ?

Lorsqu'on passe la frontière, on change de paradigme, de référentiel culturel, d'organisation et de management. Elle doit s'intégrer au niveau local. L'organisation par Länder ancre les entreprises dans les territoires. En Allemagne, la classe politique est un partenaire fondamental des entreprises. Les responsables politiques sont d'ailleurs souvent présents au moment des signatures. ■

Propos recueillis par Thibaut Veyssel