



Plats de consistance

Succès des marques allemandes (2/2)

Un certain regard sur les raisons socioéconomiques

Elles sont précisées par Silvia Didier, universitaire (IAE de Lyon), co-auteure du livre *Bien communiquer, travailler et négocier avec vos interlocuteurs de langue allemande*, consultante en stratégie pour les entreprises de médias à Munich et fondatrice de Projet France International, cabinet de conseil en management franco-allemand.



Culture Cuisine : En difficulté à la fin des années 1990 et au début des années 2000, l'économie allemande s'est redressée pour redevenir la plus puissante en Europe aujourd'hui. C'est aussi celle qui s'appuie sur l'industrie la plus performante dans l'automobile, la machine à bois, le mobilier de cuisine intégrée ou d'autres secteurs. Parmi les raisons d'organisation sociopolitique, figurent en tête les lois Schröder (réformes Hartz du marché du travail entre 2003 et 2005) et l'importance du régionalisme. Quelle est selon vous la force de leur effet et y a-t-il d'autres raisons exogènes aux entreprises ?

Silvia Didier : *D'abord, il faut préciser que, aussi nécessaires ont-elles été, les réformes Hartz-Schröder ont aussi eu des inconvénients, notamment en termes de précarité et de salaire minimum dont l'absence commence à être comblée sur le marché du travail en Allemagne. Toutefois, leur meilleur effet a été de générer une prise de conscience collective, tant dans les entreprises que dans toute la population, qu'il fallait changer de système et d'organisation pour permettre à l'économie du pays de se redresser. Il ne s'agit pas de l'« maladie de l'Europe » comme l'avait titré le magazine The Economist, parce qu'elle connaissait effectivement une crise profonde. Chacun a alors compris qu'il était impératif de faire des efforts à titre individuel et collectif*

pour devenir plus compétitif et afin que le plus grand nombre possible d'Allemands aient un emploi. Ce point est fondamental pour comprendre à la fois la mentalité et les raisons profondes qui ont motivé les réformes de l'économie outre-Rhin. Le consensus national, dans la population comme parmi les partenaires sociaux (entreprises, syndicats, pouvoirs politiques) se fait sur la nécessité de maintenir par tous les moyens possibles les salariés dans leur emploi, même s'il faut pour cela baisser considérablement leurs salaires et les combler par des subventions d'Etat. Cet impératif est lié à l'histoire de l'Allemagne : les effets de la grave crise socio-économique de 1929 aux Etats-Unis, puis en Europe, ont été de générer un fort taux de chômage en Allemagne qui a été un facteur favorisant l'arrivée des nazis au pouvoir et dont on connaît les conséquences désastreuses. Les Allemands en ont tiré les leçons et gardé une peur terrible du chômage de masse qui peut conduire la population à voter pour les solutions extrêmes. Cette crainte et l'organisation du marché du travail qui en découle constituent des différences importantes entre la France et l'Allemagne. L'autre divergence repose, comme vous l'avez souligné, sur la décentralisation des pouvoirs politiques et économiques en Allemagne, où chaque land conserve une autonomie décisionnelle qui est aussi une source de croissance pour les entreprises. Celles-ci sont fortement enracinées dans le district et plus largement la région qui les a vues naître et se développer et auxquels elles comptent assurer en retour un développement socioéconomique. La répartition des grands parcs d'exposition de salons grand public ou professionnels de dimension internationale traduit bien cette décentralisation. En France, ils se déroulent quasi exclusivement à Paris, alors qu'en Allemagne ils se tiennent à Cologne, Frankfurt, Hanovre, Berlin, etc. Une autre raison expliquant le succès des firmes allemandes réside dans l'image valorisante qu'a la population des entrepreneurs, considérés comme des moteurs de succès pour l'économie et la nation allemande. Ils sont ainsi perçus comme des créateurs de richesses et d'emplois, mais aussi des symboles de valeurs positives, ce qui n'est pas souvent le cas en France leur image pourrait même être abusivement négative.



Culture Cuisine : Le succès des firmes industrielles allemandes, tant en développement interne qu'à l'exportation, s'explique aussi par des raisons

tenant à leur organisation interne, la mentalité de leurs dirigeants, et un consensus avec les salariés sur la primauté de la réussite collective. Pouvez-vous expliquer les grandes lignes de ces divers vecteurs de dynamisme ?

Silvia Didier : *Le consensus des diverses composantes internes aux entreprises fonctionne bien en Allemagne, parce que les partenaires sociaux sont entièrement libres. La chancelière Angela Merkel ou les ministres de son gouvernement ne peuvent pas intervenir dans les affaires internes des entreprises, même s'ils le souhaitent ou si un syndicat ou la direction de l'entreprise leur en fait la demande. Cela marque une grande différence par rapport à la France, comme l'est la volonté permanente d'éviter les conflits le plus possible, par diverses procédures obligeant à la négociation pour aboutir à une solution gagnante pour les deux parties. La réussite des sociétés allemandes s'explique enfin par l'importance de l'apprentissage des jeunes dans le système éducatif comme dans l'organisation des entreprises. De plus, les salariés appelés à occuper des hautes fonctions d'encadrement ou de management doivent en règle générale d'abord occuper pendant quelques mois les diverses fonctions des employés qu'ils devront ensuite diriger. Cela leur permet de bien connaître chaque rouage de l'entreprise pour mieux comprendre ensuite ses besoins réels et ses vecteurs de dynamisme. Le Pdg de Volkswagen peut très bien prendre un tournevis et donner son avis sur un réglage d'automobile, parce qu'il connaît bien la technicité de ses modèles. De manière générale, les patrons allemands sont ainsi des techniciens, alors que leurs homologues français sont souvent perçus comme des gestionnaires. L'organisation interne des entreprises allemandes repose aussi sur le principe de subsidiarité, selon lequel un problème doit être avant tout résolu par la plus petite entité ou le plus petit service concerné. Ainsi, les informations remontent toujours de la base vers les sommets de la direction et c'est aux services impliqués d'aller voir leur supérieur hiérarchique pour leur faire part de suggestions pouvant améliorer la compétitivité. En France se produisent les démarches inverses.*

Culture Cuisine : Dans votre livre, vous écrivez aussi que les Allemands sont, depuis la fin de la Deuxième Guerre mondiale, animés par un esprit de conquête commerciale afin de rompre avec une image passée de conquérants bellicistes. Cette volonté est-elle toujours aussi prégnante aujourd'hui et se traduit-elle en atout de dynamisme, dans une mondialisation libéralisée que certains qualifient de guerre économique ?

Silvia Didier : *Les entreprises allemandes ont toujours cette volonté de réussir à l'international, notamment parce que leur marché intérieur est trop petit pour assurer leur épanouissement et écouler l'ensemble de leur production. De fait, alors qu'elle suscite des inquiétudes en France, la mondialisation est perçue en Allemagne comme une évolution inéluctable de l'économie de marché qu'il faut interpréter comme une opportunité*





nouvelle pour se développer. Selon cette approche pragmatique, la Chine apparaît comme un marché ouvrant de grandes perspectives pour les firmes germaniques. Cette volonté de conquête ne doit pas être traduite comme le désir de vouloir dominer le monde, les Allemands voulant effectivement rompre avec cette image de suprématie, comme ils l'ont fait politiquement après la Deuxième Guerre mondiale en appliquant le régime le plus démocratique qui soit et en veillant à bannir toute doctrine extrême.

Culture Cuisine : Quelles sont de manière générale les forces et les faiblesses des entreprises allemandes par rapport aux françaises ?

Silvia Didier : L'une des forces principales réside dans le nombre important et la performance, tant sur leur marché qu'à l'exportation, du Mittelstand allemand. Ce sont souvent des entreprises qui sont les équivalents des ETI françaises (entreprises de taille intermédiaire), employant entre 500 et 2 000 personnes. On peut ajouter aussi l'autonomie et l'indépendance des entreprises par rapport à l'Etat allemand, le pragmatisme de leurs dirigeants et la stratégie d'arriver groupés sur des marchés pour mieux les conquérir. Ainsi, les fabricants allemands amènent souvent leurs fournisseurs dans les pays où ils souhaitent se développer. De même, des marques allemandes concurrentes peuvent investir en même temps un marché étranger, parce qu'elles considèrent qu'il faut d'abord créer dans l'esprit des distributeurs et des consommateurs le réflexe psychologique d'acheter du made in Germany. Celui-ci s'exprime ensuite au bénéfice collectif des firmes allemandes parties prenantes et il sert ainsi de marchepied à chacune d'entre elles dans la conquête du marché.

La faiblesse principale de l'économie allemande est d'être puissante dans un nombre restreint de secteur d'activité que sont notamment l'automobile, la machine-outil, les équipements de travaux publics, le mobilier de cuisine, etc. L'économie française a l'avantage d'être performante dans une plus grande variété de secteurs et de pouvoir ainsi combler les faiblesses survenant dans l'un ou l'autre de ces secteurs. De plus, dans les études et sondages qui sont réalisés, l'innovation apparaît comme la valeur principale des entreprises françaises, en l'associant souvent à leur faculté d'adaptation. Enfin, la France bénéficie d'une démographie dynamique alors que l'Allemagne subit un vieillissement de sa population pénalisant à terme la consommation intérieure et le renouvellement de main-d'œuvre qualifiée. En revanche, le nombre de d'ETI en France et leurs performances à l'exportation sont faibles, malgré quelques exceptions notables et, de manière générale, les entreprises françaises appliquent des stratégies trop individualistes dans leur conquête de marchés étrangers. Il faut aussi souligner qu'elles sont souvent pénalisées par une lourdeur, des contraintes et des charges administratives trop fortes, ainsi que par des changements de politique économique trop fréquents, ce qui empêche les entrepreneurs d'avoir une bonne visibilité pour bien se projeter dans l'avenir et travailler sereinement.

Culture Cuisine : Les entreprises françaises déplorent la difficulté à s'implanter outre-Rhin en raison de la prédominance des firmes allemandes,



flagrante en cuisine équipée, mais qui n'a toutefois pas empêché Ikea de devenir leader. Est aussi dénoncé un protectionnisme pénalisant les marques étrangères. Que pensez-vous de ces deux constats et quelle démarche préconisez-vous pour réussir en Allemagne ?

Silvia Didier : Il est certain que le marché allemand est compliqué, mais je ne pense pas qu'il soit protectionniste en défavorisant les sociétés étrangères. Il leur est donc tout à fait possible de réussir en Allemagne et l'exemple d'Ikea est pertinent à cet égard. Si l'enseigne suédoise y est devenue leader, alors que les marques allemandes de mobilier sont puissantes, c'est parce qu'elle a su apporter une valeur ajoutée et une offre alternative séduisante pour les consommateurs. Je ne vois pas pourquoi les entreprises françaises ne pourraient pas appliquer la même démarche, sans qu'elle soit identique, bien-sûr, à Ikea en termes de produits et de distribution. De manière plus pragmatique, il est souhaitable, voire essentiel de maîtriser la langue allemande, de comprendre la culture du pays, d'avoir une vision à long terme (et non en pariant sur un ou deux coups gagnants) en travaillant avec des partenaires allemands bien identifiés pour répondre à ses besoins et à son positionnement. Pour trouver les bons partenaires il convient d'analyser sa propre culture d'entreprise avec ses forces et faiblesses. Un exemple de ces différences culturelles est notre perception et gestion du temps. Si vous souhaitez travailler avec les Allemands il faut être réactif, et ne pas attendre une semaine pour répondre à une demande formulée, parce que les Allemands n'apprécient pas ces délais. Enfin, comme dernier conseil, je ne peux qu'inviter les sociétés françaises désirant se développer en Allemagne à associer leurs produits et services à l'image positive que dégage la France dans le monde entier. Par exemple, les marques de cuisines devraient rappeler qu'elles sont issues d'un pays jouissant de la gastronomie la plus réputée et d'un certain art de vivre, en organisant régulièrement des démonstrations culinaires, en partenariat avec des chefs allemands, dans les magasins qui référencent leurs gammes. Les Allemands seront sensibles à cela ».

✓ Propos recueillis par Jérôme **Alberola**