



MARQUES ALLEMANDES : LES RAISONS SOCIOÉCONOMIQUES DU SUCCÈS (1 / 2)

Les informations ci-dessous sont extraites du livre *Bien communiquer, travailler et négocier avec vos interlocuteurs de langue allemande* (Afnor Editions, 2014), véritable mine d'informations réunies par Cristina Cazorzi, Silvia Didier et Vincent Montenero. Les trois auteurs spécialistes de leur sujet donnent des éclairages pour mieux comprendre le monde germanique de l'entreprise, ainsi que des clés efficaces pour s'épanouir dans des échanges économiques et commerciaux bilatéraux avec l'Allemagne (mais aussi l'Autriche et la Suisse). Regroupés ici par thèmes, ces enseignements théoriques et pratiques sont utiles à divers degrés à tous les acteurs du marché français de la cuisine, qu'il s'agisse des nombreux cuisinistes référençant les marques allemandes, des fabricants français qui souhaiteraient exporter et se développer outre-Rhin (mission non impossible en suivant certains principes), ou enfin tous ceux désireux de comprendre les raisons profondes et socio-psychologiques expliquant la domination de l'industrie germanique. Les annotations en rouge sont de la rédaction de *Culture Cuisine*.

Quelques traits généraux

« L'Allemagne est le premier partenaire économique de la France, le plus grand marché de consommateurs en Europe et, selon la Banque mondiale, c'est le pays qui est actuellement doté des meilleures infrastructures pour le commerce international ». C'est aussi et surtout dans le secteur de la cuisine équipée le premier



**Bien communiquer,
travailler et négocier
avec vos interlocuteurs de
langue allemande**

Allemagne, Autriche, Suisse alémanique



afnor
EDITIONS



producteur mondial, le premier exportateur et le premier fournisseur étranger en France.

« Dès les premiers contacts commerciaux, il est important de garder à l'esprit que la culture des affaires en Allemagne est très éloignée de celle pratiquée en France. A titre d'exemple, la culture salon (ou manifestations professionnelles) semble être incontournable. D'après les statistiques du gouvernement allemand, les entreprises allemandes feraient 30 % de leur chiffre d'affaires annuel lors des salons. Une préparation avant-salon est obligatoire et incontournable pour atteindre ce résultat. D'où l'importance et le rôle de plateforme d'échanges internationaux des salons professionnels en Allemagne et qui se vérifient dans le domaine de l'habitat avec imm (mobilier général), LivingKitchen (cuisine), Spoga (mobilier de jardin), Orgatec (mobilier et agencement de bureau) et Interzum (équipementier des industries du meuble) à Cologne, auquel il faut ajouter Ifa de Berlin (électroménager et électronique grand public, mais aussi des manifestations réputées dans d'autres villes places réputées, cf. extrait suivant).

« En Allemagne, que ce soit avec Hanover Messe, Frankfurter Messe ou Messe Düsseldorf, nous nous livrons une rude et saine concurrence. Mais sur les marchés émergents, nous unissons nos forces dans notre intérêt commun ». Dr Wolf-Dietrich Müller, Directeur des salons de Messe München International (in Classe Export n°215, avril 2013, p.37)

« Le début du XX^{ème} siècle vit la montée rapide de la puissance allemande qui se propulsa à la 3^{ème} place en termes de PIB (Produit Intérieur Brut), derrière les Etats-Unis et la Chine mais devant le Royaume-Uni et la France ». Comme quoi la place de la Chine sur le podium mondial n'est pas un phénomène récent, mais un retour (démographiquement) logique des choses.

Le « made in Germany » : à l'origine, un symbole de mauvaise qualité ? L'évolution de l'économie réserve parfois de surprenantes inversions de valeur, comme le rappelle le dossier « L'Economie mondiale en 1914 » publié par Les Echos le 26 décembre 2013. « Pourtant, l'Allemagne a commencé fort tard sa première révolution industrielle (seulement) vers 1860. Mais celle-ci a été fulgurante. Alimenté d'abord par des copies bon marché, le développement industriel allemand a progressivement gagné en qualité. En 1887, le parlement britannique avait fini par imposer l'indication de l'origine des produits. Mais le « made in Germany », censé alors être un label infamant est bientôt devenu un synonyme de qualité recherché par les consommateurs d'Albion. Les industriels du Reich, organisés verticalement en Konzern et horizontalement en cartels, sont parvenus à maintenir de niveaux de salaires inférieurs (à ceux du) Royaume-Uni, tout en investissant pour développer la productivité et alimenter l'innovation. En 1913, l'Allemagne avait logiquement dépassé le Royaume-Uni sur le plan industriel ».



La force et la cohésion des régions pour conquérir le monde

« Plus qu'en France, les entreprises allemandes vivent au rythme des régions. Au cours des années, elles ont développé des relations très fortes avec les instances locales. Il existe d'ailleurs très fréquemment près des usines ou des sièges sociaux,



des rues portant le nom du créateur de l'entreprise d'une marque qu'elle commercialise ou du groupe lui-même ».

« L'Allemagne, contrairement à la France, est un pays décentralisé dont les territoires n'ont jamais été entravés dans leur développement économique par le poids écrasant d'une capitale qui concentre tous les pouvoirs et tous les moyens ».

« La différence avec la France est flagrante lorsqu'on regarde les réseaux ferrés des deux pays : si la plupart des lignes de TGV mènent à Paris, peu de lignes ICE (train à grande vitesse allemand) mènent à Berlin ».

« Le fédéralisme n'est pas qu'une simple organisation territoriale. Il induit un certain nombre de règles. Il implique notamment que l'on cherche à résoudre un problème selon le principe de la subsidiarité, par le niveau qui semble le mieux indiqué. Selon cette logique, on considère que parce qu'elle est plus proche du problème à régler, c'est à la base d'imaginer des solutions et de les faire remonter aux niveaux hiérarchiques plus élevés. Ensuite, c'est le principe du consensus qui s'impose, il s'agit en effet de la seule approche qui puisse garantir une solution à long terme ».

Le monde allemand de l'entreprise

« L'entreprise est constitutive de la culture allemande, elle n'est pas en dehors de la vie du pays... L'entreprise allemande est également quelque chose de populaire. Les patrons apparaissent plus à la télévision que certaines stars de cinéma ». On déplore souvent le fossé existant en France entre les entreprises d'une part, et les médias, la classe politique, l'éducation nationale voire universitaire et les Français en général, d'autre part.

« Une grande importance est accordée à l'expertise fonctionnelle. Le développement du salarié se fait au sein d'une fonction. L'identification des talents se fait à partir d'un système d'apprentissage. Ces trainee programs sont des formations sous forme d'apprentissage aux activités de base, avec une rotation fréquente dans les postes occupés pendant deux ans ».

« Ce n'est pas obligatoirement le chef qui apporte la solution. On, accepte sans problème que la meilleure solution puisse être donnée par un technicien dans un service de production, ou par une assistante qui travaille à l'administration des ventes. Les collaborateurs participent activement aux prises de décision. Ils ont d'ailleurs l'habitude de s'imposer s'ils ont été oubliés du processus. Et bien sûr, en cas de divergence d'opinions, c'est la recherche d'un compromis qui devient la norme ! ».

« Les Allemands veulent toujours livrer 100 % de qualité. Et s'il y a des difficultés, ils n'ont pas de plan B. Mais souvent la flexibilité est plus importante que la qualité, et il faut pouvoir improviser. Au Brésil, il faut trouver le chemin le plus court pour accéder rapidement aux clients. On a l'impression que les Allemands se disent : on préfère perdre notre client plutôt que de baisser notre qualité ». Commentaire d'un Brésilien interviewé dans le cadre d'une enquête organisée par une institution de coopération allemande, en avril 2012.



Différences avec la France

« Les Allemands s'intéressent beaucoup plus à la France, à ses institutions et ses problèmes socio-économiques que les Français ne s'intéressent à la société allemande ». Patrick Imbert, directeur d'UBBifrance Allemagne (in Classe Export, avril 2013)

« En Allemagne, la formation des élites économiques n'est pas le domaine réservé de quelques établissements privilégiés comme en France. Il existe aujourd'hui certes quelques écoles supérieures de commerce privées, prestigieuses et chères, mais la formation des dirigeants des grandes entreprises se déroule traditionnellement dans les universités publiques ».

« Peut-être avec la petite différence qu'en France il est beaucoup plus important de savoir de quelle école vient la personne. En Allemagne c'est moins important (...). Si quelqu'un vient d'une grande Ecole, déjà on accepte plus ou moins qu'il y a un très beau background professionnel (...) et si la personne vient d'une école moins connue dans ce cas-là on se dit : « Ah oui, il est peut-être un bon ingénieur, mais bon il ne vient pas d'une Grande Ecole ». Ça c'est typiquement français et quand on a regardé les CV des personnes. « Ah, oui, oui, il vient de cette école-là, c'est bien. Ah oui, il vient d'une école qui n'est pas connue, bof ! » Ceci met tout de suite une limite ». Un manager d'intérim allemand travaillant en France

« Si vous avez une entreprise qui fabrique des produits techniques, dans ce cas-là en Allemagne, on va préférer un individu qui maîtrise les thématiques techniques. Quelqu'un qui connaît le sujet, quelqu'un qui se sent à l'aise sur ce marché. En France on va plutôt chercher quelqu'un qui est un administrateur. Cette différence est fondamentale. Selon moi, elle explique de nombreux échecs industriels. Parce qu'une très grande partie des sociétés est gérée par des administrateurs, des gestionnaires qui ne connaissent pas vraiment la raison d'être de l'entreprise ».

« Le terme de Mittelstand est extrêmement ancien puisqu'il date du XII^{ème} siècle. La notion qu'il recoupe pourrait être rapprochée de la catégorie française des PME/PMI, ou plus précisément de la famille d'entreprises que l'on a baptisée en 2008 du nom abstrait de « ETI » (entreprise de taille intermédiaire). Actuellement le Mittelstand est le secteur sur lequel se fonde la réussite allemande. Il représente plus de 40 % des exportations allemandes ; les 500 premières entreprises du Mittelstand réalisent un chiffre d'affaires supérieur à celui des sociétés du DAX (équivalent allemand du CAC 40) ». **La France se distingue par ses gigantesques groupes industriels implantés sur tous les continents (Total, Sanofi, LVMH, L'oréal, BNP Paribas, Renault, etc.) et par un tissu dense, actif et variés de PME/PMI voire de TPE (un, deux ou trois employés) qui totalise le plus grand nombre de salariés et sont aussi actives à l'exportation. Les ETI sont en revanche peu nombreuses.**

« J'ai organisé une réunion qui réunissait des institutions et des entrepreneurs allemands et français. Lors d'une des tables rondes, un collègue me fit remarquer que l'intervenant allemand s'adressait à son concurrent français en utilisant le terme « Kollege » (collègue). Je ne suis pas sûre que l'interlocuteur français ait utilisé le même terme ». Une consultante et formatrice de nationalité allemande habitant en France.



« J'ai récemment rencontré le dirigeant d'une société française qui s'est choisi un nom allemand pour être associé à une idée de qualité. Quelle ne fut pas ma surprise lorsqu'il m'indiqua qu'il n'avait absolument pas de lien avec l'Allemagne mais qu'il s'agissait d'une démarche marketing ». Une consultante allemande travaillant en France. Cela annoncerait-il la fin prochaine de la mode des noms italianisant de marques de cuisines françaises (se terminant par « a » pour leur donner une connotation féminine ?

✓ **Compilé par J.A**

Deuxième partie la semaine prochaine avec l'interview de Silvia Didier, co-auteure du livre *Bien communiquer, travailler et négocier avec vos interlocuteurs de langue allemande*, universitaire (IAE de Lyon), consultante en stratégie pour les entreprises de médias à Munich et fondatrice de Projet France International, cabinet de conseil en management franco-allemand.

Quelques caractéristiques communes aux firmes allemandes

- des P.D.G. qui restent en poste en moyenne 20 an
 - des dépenses de R&D (recherche et développement) qui atteignent 5,9 % du chiffre d'affaires, contre 3,6 % en moyenne dans l'Union européenne
 - un financement sur fonds propres d'abord, sur crédits bancaires ensuite et seulement en troisième lieu par appels aux marchés financiers.
 - une organisation interne très décentralisée
 - une stabilité des effectifs avec un très faible turn-over de salariés (dix fois inférieur au niveau américain !)
 - un siège social en zone rural dans deux tiers des cas
 - des sociétés qui sont sur des marchés de niche même à l'échelle mondiale ;
 - une recherche de croissance dans une très forte internationalisation
- Extraits des *Champions cachés du XXIème siècle – Stratégies à succès* par Stephan Guinchard et Hermann Simon (éd. Economica, 2012).