



FORUM INTERGENERATIONNEL 2016

*Atelier „Les entreprises franco-allemandes au service de l'Europe“
– sous-atelier 2 « Organisation & négociation »*

Modérateurs: Michel Gabillard, Société Böllhoff
Xavier Susterac, BASF

Rapporteur: Ina Mantel, participante au Forum Intergénérationnel
Ismail Abshir Ali, participant au Forum Intergénérationnel
Astrid Rinchet, participante au Forum Intergénérationnel

1. Déroulement de l'atelier

L'atelier « Entreprise » a été divisé en deux sous-ateliers distincts. Chacun de ses deux sous-ateliers s'est déroulé en deux temps consécutifs. L'atelier « les entreprises franco-allemandes au service de l'Europe » a donc été divisé comme suit :

- | Sous-atelier 1 : cogestion & formation duale
- | Sous-atelier 2 : organisation & négociation

Ce compte-rendu concerne le premier sous-atelier, c'est-à-dire « organisation & négociation ».

2. Organisation

Le thème de cette première partie de l'atelier était axé autour de la question suivante : « Les formes d'organisation sont en pleine mutation : quelle analyse des principales orientations ? Comment anticiper sur leurs évolutions ? ».

Les intervenants étaient les suivants.

Experts: Christophe Duhtérian, Société Competens
Bernadette Madelon, Société Böllhoff
Eric Danezis, IFM Electronic France
Christine Zambelli, Société Zambelli Communication

Durant cette première partie de l'atelier, les intervenants ont évoqué plusieurs thématiques et problématiques lorsque les allemands et français travaillent ensemble. Ils ont tout d'abord abordé la question des principales difficultés pour travailler ensemble tels que des cultures et des styles de communication différents, ainsi que l'influence de deux systèmes éducatifs particulièrement éloignés. En effet, alors qu'en France les élèves sont surtout invités à

prendre des notes et à écouter, on demande en Allemagne aux élèves de participer et de discuter activement avant tout.

Les experts ont également abordé avec les participants la question de la clé du succès. Ensemble ils ont réfléchi à ce qui permet aux français et aux allemands de travailler ensemble de manière efficace et réussie. Parmi les clés du succès ont été mentionnés : le fait d'être conscient des différences culturelles avec l'autre, le fait d'avoir suivi une formation interculturelle ou encore la maîtrise de la langue. Il a également été constaté qu'il est essentiel de se concentrer sur un objectif commun et de réaliser un projet ensemble pour travailler de manière efficace entre des travailleurs de nos deux pays. Les experts ont également souligné l'importance de jouer la carte de la complémentarité : les français sont souvent idéalistes, les allemands réalistes. Ces deux caractéristiques peuvent être – lorsqu'elles sont combinées – la clé d'une belle réussite. D'autres types de complémentarité ont été cités comme la logique d'experts côté allemand et l'approche généraliste du côté français.

Les experts se sont ensuite attachés à définir les types d'organisations existantes : taylorienne, matricielle et polycellulaire. La définition suivante d'organisation a été proposée : « Une organisation est un ensemble d'individus ou de groupes d'individus en interaction, ayant un but collectif, mais dont les préférences, les informations, les intérêts et les connaissances peuvent diverger ». A cette occasion les experts ont également abordé la mutation des organisations depuis les années 1980 (réduction des coûts, accélération des temps de production), ainsi que les enjeux de notre monde contemporain (redorer l'image de l'entreprise, prendre en compte les besoins des générations Y et Z).

Monsieur Danezis a aussi témoigné de son expérience interculturelle au sein du groupe IFM Electronic. Il a mentionné les rapports hiérarchiques et les modes de prise de décision qui changent, l'utilisation de plus en plus d'outils informatiques qui favorise la décentralisation et l'autonomie, ou encore le renforcement du contrôle via le reporting. Monsieur Danezis a aussi indiqué que le rôle des cadres évoluait. Selon lui, ceux-ci deviennent plus des « animateurs des communautés », autrement dit ils allouent des ressources en fonction des priorités des projets et stimulent la coopération afin d'assurer l'équilibre des échanges.

3. Négociation

Le thème de cette deuxième partie de l'atelier était axé autour de la question suivante : « Négociation : pierre d'achoppement dans les contacts entre Français et Allemands : quelles règles observer ? Quels pièges éviter ? ». L'objectif de cette deuxième partie était de faire découvrir les différences entre la France et l'Allemagne dans la vie professionnelle et plus précisément dans la négociation. A ce titre, trois types de négociations ont été abordés par les experts : la négociation sociale et les relations syndicales, la négociation commerciale et la négociation interne.

Experts : Michel Gabillard, Société Böllhoff
 Xavier Susterac, Société BASF

Concernant la négociation sociale et les relations syndicales, quelques points-clés entre la France et l'Allemagne ont été évoqués. Comme le souligne Monsieur Gabillard, en Allemagne, la cogestion et donc la négociation sociale se fait par le biais d'un « Betriebsrat », c'est-à-dire d'un conseil ou comité d'entreprise, pour toutes les décisions stratégiques. De plus les syndicats ont plus de poids et peuvent relativement aisément bloquer les décisions. Comme le dit Monsieur Susterac, en France, les acteurs sont multiples (CE, CCE, CHST etc.) ce qui rend la tâche plus complexe. Même avec un avis défavorable de la part des syndicats, les entreprises peuvent tout de même mettre en œuvre leurs stratégies. Le seul moyen de pression pour la France devient alors la grève.

Au sujet de la négociation commerciale, les deux experts soulignent l'importance de la ponctualité en Allemagne. Il est en effet très important d'arriver plus tôt que prévu, plutôt que seulement quelques minutes en retard. L'exemple suivant entre nos deux pays est donné : Pour un rendez-vous prévu à 14h00, le Français arrive à 14h05. La réaction du client allemand est alors souvent la suivante : « Je pensais que vous ne viendrez plus ». La question de l'efficacité est également évoquée. En Allemagne, pour une réunion l'agenda est bien détaillé et précis. L'ordre du jour est le plus souvent arrêté en amont d'une réunion et ne peut plus être changé. Ce manque de flexibilité est compensé par un focus total sur tous les sujets à aborder. La discussion va tout de suite à l'essentiel et la réunion commence directement. Tout small-talk doit attendre la fin de la réunion, une fois les négociations finies, il est possible d'aborder d'autres sujets. De plus, les négociations se feront le plus souvent avec des spécialistes, et si nécessaire les discussions peuvent devenir très techniques. La préparation est très importante afin de pouvoir être capable de répondre à toutes questions.

Pour la négociation interne, Messieurs Gabillard et Susterac soulignent qu'au sein des entreprises allemandes, les décisions sont prises par plusieurs personnes, en consensus. Il ne faut pas uniquement convaincre une personne, mais toutes les personnes impliquées dans la décision.

Pour conclure la deuxième partie de cet atelier, les deux experts se penchent enfin sur les différences culturelles au niveau de la négociation. Ils constatent notamment que la négociation et la pensée concurrentielle font partie de la culture allemande et sont même apercevables dans la vie privée. Par exemple, pour faire les courses, les Allemands vont souvent à plusieurs magasins pour acheter tous leurs produits dans l'unique but d'économiser quelques centimes par produit ayant des prix différents selon le magasin. Les deux experts notent également la diversité régionale. Il n'est pas possible d'apprendre la culture allemande, à cause de la décentralisation les coutumes et des différents dialectes. Par conséquent, dans une négociation, l'industrie locale est importante tout comme le relationnel. Messieurs Gabillard et Susterac soulignent également que le style de communication en France et en Allemagne dans le cadre de négociations est différent. Certes dans les deux cas, la maîtrise de la langue est essentielle afin de pouvoir saisir toutes les finesses, mais alors qu'en France on communique de manière indirecte, on négocie en Allemagne de manière bien plus directe. En Allemagne, il faut s'exprimer directement et éviter le style alambiqué. De plus, même si un accord a été trouvé oralement, la confirmation par écrit est nécessaire ensuite.