

■ LES AMIS DE ■  
**l'École de Paris**

<http://www.ecole.org>

**Séminaire**  
**Vies des affaires**

*organisé grâce aux parrains  
de l'École de Paris :*

Accenture  
Air Liquide<sup>1</sup>  
Algoé<sup>2</sup>  
ANRT  
Arcelor  
Caisse des Dépôts et Consignations  
Caisse Nationale des Caisses  
d'Épargne et de Prévoyance  
CEA  
Centre de recherche en gestion  
de l'École polytechnique  
Chambre de Commerce  
et d'Industrie de Paris  
CNRS  
Conseil Supérieur de l'Ordre  
des Experts Comptables  
Danone  
DARPMI<sup>3</sup>  
Deloitte & Touche  
DiGITIP  
EADS  
École des mines de Paris  
EDF  
Entreprise & Personnel  
Fondation Charles Léopold Mayer  
pour le Progrès de l'Homme  
France Télécom  
IBM  
IDRH  
IdVector<sup>1</sup>  
Lafarge  
PSA Peugeot Citroën  
Reims Management School  
Renault  
Royal Canin  
Saint-Gobain  
SAP France<sup>1</sup>  
Schneider Electric Industrie  
THALES  
Total  
Unilog

<sup>1</sup> pour le séminaire  
Ressources Technologiques et Innovation

<sup>2</sup> pour le séminaire Vie des Affaires

<sup>3</sup> pour le séminaire  
Entrepreneurs, Villes et Territoires

(liste au 1<sup>er</sup> mai 2004)

**COMPRENDRE LE MANAGEMENT**  
**À L'ALLEMANDE**

par

**Jean-Jacques PIETTE**

Président d'Abyla Finance

Expert auprès du syndicat allemand DGB  
sur les fusions acquisitions

Séance du 6 février 2004

Compte rendu rédigé par Sylvie Chevrier

**En bref**

Des dirigeants contraints de partager le pouvoir de décision avec des syndicalistes ! Des syndicalistes qui interpellent les patrons pour vérifier que les licenciements sont suffisants pour sauver une entreprise ! D'autres qui votent des primes pour les membres de la direction ! Le système de management allemand est souvent une énigme pour ceux qui veulent coopérer avec nos voisins d'outre-Rhin. Jean-Jacques Piette, fort d'une longue expérience de la coopération entre entreprises des deux pays, dévoile les structures et le fonctionnement des entreprises allemandes. Il montre ainsi où et comment se prennent les décisions, comment fonctionnent les directoires, les conseils de surveillance et les comités d'établissement. Autant de rouages à comprendre pour se lancer dans un partenariat avec les Allemands sans risquer de sérieuses déconvenues.

*L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse  
des comptes rendus ; les idées restant de la seule responsabilité de leurs auteurs.  
Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.*

© École de Paris du management - 94 bd du Montparnasse - 75014 Paris  
tel : 01 42 79 40 80 - fax : 01 43 21 56 84 - email : [ecopar@paris.ensmp.fr](mailto:ecopar@paris.ensmp.fr) - <http://www.ecole.org>

## EXPOSÉ de Jean-Jacques PIETTE

Lorsque j'étais assistant à Paris I et que je rédigeais une thèse sur l'urbanisme, j'ai travaillé dans un bureau d'études d'urbanisme qui a fait les premières rues piétonnes à la fois en France et en Allemagne. À l'occasion de ces projets dans différentes villes allemandes, j'ai découvert le côté tribal de l'Allemagne où tout se décide sous forme de consensus ; on s'oppose dans une querelle d'Allemands jusqu'à une décision définitive appliquée par tous comme un seul homme.

### **Une longue expérience franco-allemande**

Lorsque les syndicats allemands ont souhaité devenir de véritables dirigeants d'entreprise, ils ont créé un trust propriétaire d'une banque et d'environ 300 000 logements, soit l'équivalent du parc de la Caisse des Dépôts. Ils disposaient de beaucoup d'argent car les cotisations sont versées par les patrons selon un pourcentage fixé par les banques pour le compte de ceux qui adhèrent à un syndicat. Or, si être syndiqué n'est pas obligatoire, 60 % des salariés votent lors des élections professionnelles et 80 % d'entre eux accordent leur voix à un seul syndicat. Cela représente un taux de syndicalisation fort, le plus élevé d'Europe, et surtout un quasi-monopole syndical, ce qui contraste avec la situation française de division syndicale.

Récemment, une réunion à Bruxelles sur le rapprochement franco-allemand des constructions navales réunissait six syndicalistes français et six syndicalistes allemands, mais ces derniers, appartenant tous à la même organisation, parlaient d'une seule voix, tandis que les Français se battaient entre eux. En outre, les Allemands ont la capacité de mener des négociations marathon jusqu'à épuisement des autres parties. Et un syndicaliste français qui avait signé à l'usure s'est ainsi fait désavouer le lendemain par sa centrale.

Quand les syndicats allemands ont acheté une société de promotion immobilière en France, ils m'ont sollicité du fait de mon expérience d'urbaniste pour gérer la partie française. Cette entreprise qui construisait 12 000 logements sociaux par an était le deuxième constructeur derrière les filiales de la Caisse des Dépôts. Depuis je n'ai cessé de travailler avec eux.

### *Patronat divisé, syndicat unifié*

J'ai ensuite participé aux nationalisations en tant que membre du gouvernement socialiste. Or, plusieurs des cinq sociétés nationalisées avaient des filiales ou des ambitions d'achat en Allemagne. Le président de Thomson de l'époque a rencontré M. Grundig et ils se sont mis d'accord. Cependant, M. Grundig a précisé qu'en Allemagne, la cogestion exige l'accord du conseil de surveillance pour concrétiser toute opération. Au sein du conseil de surveillance, M. Grundig n'avait pas la majorité ; il partageait le pouvoir avec une sœur qui ne votait jamais comme lui et du fait du paritarisme strict, il lui fallait les voix des syndicalistes. Comme la France ne voulait pas se mêler des affaires internes des Allemands, le ministre français de l'époque a interdit toute approche directe du syndicat et le projet d'achat n'a pas abouti. À son tour, le numéro deux de la CGE, devenu plus tard Alcatel, a essayé de faire cette opération, mais il n'a pas non plus saisi l'intérêt de s'appuyer sur le syndicat, et le conseil de surveillance a refusé une nouvelle fois.

Aujourd'hui une directive européenne entérine ce mode de fonctionnement en stipulant qu'en cas d'OPA inamicale, c'est bien le conseil de surveillance, et non les actionnaires, qui prend la décision d'accepter ou de refuser. Dès lors, le syndicat a un rôle d'arbitrage par ses représentants. Très récemment, malgré le refus de Gerhard Schröder que les industries militaires passent dans des mains étrangères, les Américains ont réussi à acheter à Daimler un constructeur de moteurs pour avions militaires parce que les membres syndicalistes du conseil de surveillance ont approuvé l'achat alors que le patronat était divisé. Les syndicats allemands, plus forts, sont aussi plus durs que les syndicats français et poursuivent parfois une logique jusqu'au-boutiste. L'accord sur l'achat a été la solution retenue pour obliger le

chancelier Schröder à prendre une ordonnance pour que l'État puisse intervenir dans les opérations concernant des industries militaires. En effet, deux ans plus tôt, un fonds de pension américain a acheté un constructeur allemand de sous-marins conventionnels (HDW) sans que le gouvernement ne puisse s'y opposer.

J'ai aussi dirigé une banque qui a été la première à se marier avec une banque allemande et ce, en s'appuyant sur les syndicats qui ont à leur tour convaincu le patronat divisé. Les grandes entreprises allemandes ont un actionnariat complexe : souvent un actionnaire privé de référence mais aussi une banque, un Land, parfois une ville, etc. Le patronat est donc divisé alors qu'en face, l'unité syndicale prévaut. Dans ce contexte, le management d'une entreprise exige de bâtir des consensus.

### **Consensus et sens des responsabilités**

L'obtention d'un consensus est facilitée par le fait que les représentants syndicaux ne mélangent pas la gestion de l'entreprise d'une part, et les problèmes du salariat ou de la convention d'entreprise d'autre part.

#### *Des syndicalistes gestionnaires d'entreprise*

Le scandale autour de l'affaire Mannesmann-Vodafone est révélateur de ce mode de fonctionnement. Le procès en cours implique plusieurs syndicalistes dont l'ancien président de l'IG Metal qui représente à lui seul 2,7 millions d'adhérents, soit plus que la totalité des syndicats français. C'est un syndicat qui obtient tous les trois ou quatre ans des conventions collectives avec des avantages sociaux importants et sur la base de revendications très ambitieuses. Par exemple, il réclame le rapprochement des salaires des ouvriers et ceux des employés pour rendre plus attractif le métier de la métallurgie, bien que cela coûte très cher au patronat...

Quand Mannesmann a décidé de s'approprier Vodafone, les trois principaux dirigeants et le directeur financier de Vodafone ont reçu des sommes jugées, au moins en Allemagne, exorbitantes. Leur argument est qu'ils ont réussi à augmenter la valeur de vente de 30 milliards à 75 milliards, et qu'ils ont donc mérité une prime substantielle. Le président d'IG Metal est co-inculpé ; il n'a pas touché un centime, mais il a voté les primes ! Le représentant des salariés au conseil de surveillance ne s'est posé ni la question des écarts de rémunération entre le salariat et le patronat, ni celle du devenir du salariat. Il a considéré que l'intérêt de l'entreprise était de bien rémunérer les gens qui avaient réussi l'opération. Lorsqu'il a sa casquette de membre du conseil de surveillance, il raisonne en gestionnaire. Il assume l'ensemble des droits et devoirs d'un membre du conseil de surveillance et c'est d'ailleurs à ce titre qu'il comparaît devant le tribunal pénal.

#### *Des syndicalistes qui revendiquent*

Il n'a en outre pas le droit de se mêler des revendications salariales ou d'organisation du travail des membres de l'entreprise. C'est l'apanage des syndicalistes qui ne sont pas membres du conseil de surveillance. Au sein d'un syndicat, les gens se spécialisent soit dans la gestion, soit dans la revendication – ceux qui gèrent ne peuvent pas déclencher de grèves. Ils se concertent, mais il ne faut pas se tromper d'interlocuteur.

### **La paix sociale**

Selon les branches, la paix sociale dure entre deux et trois ans, un temps qui correspond à la mise en œuvre de la convention de branche déclinée en conventions d'entreprise. Pendant l'application de la convention, aucune grève n'est autorisée, même en cas de licenciements qui nécessitent en outre l'accord de nombreuses parties. La grève générale est interdite depuis la République de Weimar et la grève d'un secteur n'est autorisée que lorsqu'on révisé les conventions collectives de branche. Quand un accord est passé, tout le monde concourt à faire avancer l'entreprise.

## **Des syndicats puissants**

Dans certaines branches, un directeur du travail issu des syndicats est membre du directoire, l'organe de direction quotidien. Il est élu et ne peut être révoqué que du côté syndical. Là encore le consensus est omniprésent, ce qui conduit parfois les syndicalistes français à juger que les syndicalistes allemands sont des mous. Pourtant, cela ne tient pas dès lors que l'on considère les revendications formulées à l'occasion des renouvellements de conventions collectives. Ils réclament par exemple une augmentation de salaire de 5,5 % dans un pays en dépression en expliquant que cela compense les pertes en matière de retraite et de protection sociale au niveau de l'État. Ils ont une capacité de grève de plusieurs mois car d'une part, les syndicalistes qui ont cotisé touchent les deux tiers de leur revenu net en cas de grève et d'autre part, parce que de l'argent est disponible du fait du peu de conflits récents.

## **Chocs franco-allemands**

À l'origine d'EADS, il y eut une première tentative de rapprochement entre J. Schremp et J.-L. Lagardère qui ont cherché un accord visant à évincer progressivement l'État français. Le gouvernement de l'époque a refusé, mais en Allemagne les syndicalistes étaient très favorables au rapprochement avec la France. Les syndicats ont élaboré un schéma d'organisation car la filiale militaire allemande DASA était un beau bijou à condition de la sortir de son isolement allemand. Ce schéma prévoyait une participation équivalente (30 %) des parties françaises et allemandes. Un système de double présidence, et de double CIO – un Français et un Allemand à chaque fois – a été inventé. Pour les Français, la double signature était aberrante, mais en Allemagne, c'est courant car le conseil de surveillance et le directoire sont les deux organes de direction entre lesquels il doit y avoir unanimité ; on a donc normalement deux signatures.

Dans le projet EADS, un accord a finalement été obtenu quand il a été convenu que l'État français ne disparaîtrait pas et que l'équilibre avec 30 % chacun était appelé à perdurer, le reste étant ouvert au marché boursier. Le gouvernement français a approuvé l'opération car cela valorisait fortement sa participation. L'État français est en position d'arbitre, ce que les syndicats allemands ont cautionné se sachant mal protégés par Daimler.

Le rapprochement fut néanmoins difficile à gérer du fait du bicéphalisme. En France, EADS fonctionne à la française et en Allemagne, à l'allemande. Philippe Camus, PDG de EADS, est en permanence aux prises avec une double culture. Chaque fois qu'une grande décision doit être prise, qu'elle soit financière ou industrielle, il en discute du côté français avec le PDG de la filiale, et ensuite il doit en parler avec son homologue allemand et avec le PDG allemand de la filiale, ce qui implique un accord du conseil de surveillance, du comité d'établissement local, etc. En France, la décision se prend à deux, voire seul ; en Allemagne, c'est tout une chaîne qui est impliquée, mais la différence est qu'une fois la décision prise, elle va être rigoureusement mise en œuvre côté allemand.

EADS est régi par un accord valable jusqu'en 2007, moment où chaque partenaire sera libre de revoir ses participations. Compte tenu des valeurs en jeu, trouver des repreneurs ne se fera pas en un jour, mais il est possible que les choses évoluent.

### *Le chauffeur a toujours raison*

Une anecdote racontée en Allemagne concerne un grand patron allemand qui accueille son alter ego français et l'emmène dans sa voiture. Son chauffeur prend une route inhabituelle, ce que le patron lui fait remarquer, mais ce dernier se fait rabrouer par le chauffeur qui est maître de son itinéraire, car c'est son métier. Le rapport à l'autorité est différent. En Allemagne, c'est une culture du technicien ; chacun a une seule activité dont il est maître.

## Le pouvoir des *Länder*

Les *Länder* jouent un grand rôle dans l'actionnariat des entreprises allemandes. Récemment, le groupe Beiersdorf (Nivéa, etc.) appartenant à Allianz était sur le point d'être racheté par un groupe anglais. Un lobby s'est formé pour convaincre un repreneur allemand, qui a été d'accord à condition que la ville de Hambourg prenne une part de 10 %, soit 400 millions d'euros ! On peut comparer ce dénouement avec les difficultés pour venir en aide à Alstom en France au nom des règles de la Commission européenne. Paradoxalement, au nom du respect des règles de concurrence, il n'y aura peut-être bientôt qu'un seul concurrent : Siemens ! L'interdiction d'intervenir stipulée par la Commission européenne s'applique à l'État fédéral mais pas à une région ou un *Länder* !

Le chancelier Schröder passe sa journée à négocier avec les seize ministres présidents de *Länder* ; le *Bundesrat* (la représentation des *Länder*) intervient dès qu'une question touche les finances d'un *Land*, c'est-à-dire deux tiers des lois ! Un changement interviendra en 2005 car les deux grands partis sont tombés d'accord pour diminuer le nombre de lois votées par le *Bundesrat* mais en contrepartie, les *Länder* auront plus de pouvoir. L'Allemagne s'achemine vers un État fédérateur mais de moins en moins fédéraliste !

## La gouvernance d'une entreprise allemande

Le fonctionnement d'une entreprise varie selon les branches. Quatre lois ont contribué à définir la structure des entreprises allemandes.

### *La loi de 1951*

En 1951, les mines et la métallurgie ont obtenu une loi créant les conseils de surveillance et les conseils d'établissement. Elle prévoit la quasi-parité au niveau du conseil de surveillance entre les propriétaires (porteurs de parts) et les élus syndicalistes. Généralement, le conseil est composé de cinq porteurs de parts, de cinq syndicalistes et d'un onzième membre choisi par les deux entités, issu du monde capitaliste mais non lié au capital de cette entreprise. Cela peut être un manager, parfois un juge connu pour ses positions libérales. En général, un tiers des syndicalistes sont élus par les salariés et les autres sont issus du syndicalisme de branche, voire du DGB.

### *La loi de 1952*

Ce principe a été élargi à d'autres secteurs par la loi de 1952 qui a rendu obligatoire le conseil d'établissement et la représentation des travailleurs dans les entreprises de plus de 2 000 salariés. Notons que cette loi a été promulguée par un gouvernement de droite pour favoriser la paix sociale et l'économie capitaliste sociale. Ce système s'est pérennisé. Le conseil de surveillance oriente et contrôle toutes les activités de la société ; syndicat et patronat sont au courant de ce qui se passe.

Le principe de la codétermination (traduit abusivement par cogestion en français mais ce n'est pas le sens littéral) implique que l'on nomme des gens compétents, capables de discuter avec le patronat dans un conseil de surveillance solide. Or, les syndicats ont leurs propres universitaires, leurs propres économistes et même leurs propres traders qui placent l'argent des syndicalistes.

### *Le directoire*

Le directoire nommé par le conseil de surveillance, à la majorité simple ou à la majorité des deux tiers selon les branches, est composé de trois personnes qui appartiennent, souvent mais pas nécessairement, au conseil de surveillance. Le directoire réalise la gestion quotidienne et prend les décisions à l'unanimité, sinon c'est le conseil de surveillance qui peut prendre position à la majorité simple, sauf sur certains sujets. En France, quand on veut réaliser un mariage, on tend à ne considérer que le directoire, et le rôle du conseil de surveillance est trop

souvent omis. Le mieux est encore d'aller rencontrer le représentant des syndicats au niveau de la branche. En Allemagne, les secrets d'affaires ne sont pas très bien gardés. Pour EADS, on avait réussi à ce que la presse française n'en parle pas jusqu'à quelques jours avant la signature, tandis qu'en Allemagne, plusieurs milliers de personnes, dont les salariés, étaient au courant puisqu'il fallait obtenir un consensus des parties prenantes !

Il y a une discipline absente chez nous, mais la contrepartie est un manque de dynamisme ; l'imagination n'est pas forcément au pouvoir quand on doit partager une décision avec cinquante personnes ! Ce sont des palabres incessantes, c'est pourquoi les patrons français qui ne tolèrent pas d'avoir plus de deux personnes à la fois dans leur bureau ne peuvent pas s'implanter en Allemagne.

### *Les lois de 1972 et 1976*

La loi de 1972 a étendu à tous les établissements d'au moins cinq salariés le principe d'un conseil d'établissement qui a un pouvoir de codécision dans trois domaines : les affaires sociales, les questions de personnel et les affaires économiques. Sur ce dernier domaine, dans les toutes petites entreprises, c'est davantage un devoir d'information qu'un vrai pouvoir partagé. Le pouvoir réel augmente avec la taille de l'entreprise. Sur les deux autres sujets, les décisions sont prises conjointement. Il s'agit de collaborer en toute confiance selon les termes de la loi.

La loi de 1976 étend le modèle paritaire à toutes les entreprises de plus de 2 000 salariés, et pas seulement celles des mines et de la métallurgie, avec toutefois une nuance dans le système paritaire. Au sein du conseil de surveillance, les cadres supérieurs ont une place parmi les représentants des salariés alors qu'ils raisonnent plutôt comme l'actionnariat. La taille du conseil est proportionnelle à la taille de l'entreprise.

### *Le conseil d'établissement*

Le conseil d'établissement (constitué à l'échelle de l'entreprise et pas de l'unité locale comme en France) est composé d'élus (sont éligibles ceux qui appartiennent à un syndicat ou une structure parasyndicale). 80 % des conseils d'établissement sont contrôlés par la DGB.

Il subsiste un petit syndicat chrétien et un syndicat de fonctionnaires représentant chacun 10 % des conseils contrôlés. Ce conseil élu pour quatre ans dépend de la taille de l'entreprise, mais il comprend toujours un nombre impair de membres et, à la différence du CE français, aucun représentant du patronat. Il convoque, si ses membres le souhaitent, le représentant de l'entreprise, mais ce dernier ne préside pas le conseil. Le conseil réunit une fois par trimestre l'ensemble des salariés et rend compte de son activité. L'employeur vient participer à la réunion au même titre que les salariés.

Le conseil d'établissement jouit d'une compétence générale de signature de tous les accords d'entreprise. La Commerzbank a décidé de supprimer la part des salaires (soit 13 % du montant total) consacrée aux retraites d'entreprise<sup>1</sup> à partir de 2005 (environ 56 % des salariés allemands bénéficient aujourd'hui de cette retraite d'entreprise supplémentaire par rapport au régime général). Mais la presse a insisté sur le fait que ce n'est pas légal : il faut obtenir l'accord du conseil d'établissement. S'il n'y a pas d'accord, on se tourne vers le juge. S'il ne tranche pas, on fait appel à une commission interne de conciliation paritaire... En résumé, la banque n'est pas prête de supprimer le principe, même si le souci partagé par les syndicats de sauver l'entreprise conduira sans doute à abaisser le taux de 13 % à 7 %.

---

<sup>1</sup> Retraite dont le montant est touché une seule fois lors du départ de l'entreprise. C'est une somme nette sur laquelle il n'y a pas de cotisations sociales.

## *La lutte intermittente des classes*

En outre, ce qui est cédé d'un côté est récupéré de l'autre. Ainsi IG Metal revendique cette année 4,5 % d'augmentation salariale en contrepartie de la diminution des retraites d'entreprises ! La sociale démocratie a des fondements marxistes : la lutte des classes existe mais seulement une fois tous les deux ou trois ans à l'occasion des renégociations des conventions collectives. Le reste du temps, les syndicats ont le sens de la propriété de l'entreprise...

### **Les services publics**

Les services publics sont peu développés et sont contrôlés par les *Länder*. Il n'existe pas de service minimum, mais il n'y a pas non plus de grève ! Précisément, il existe deux types de fonctionnaires. 40 % sont des fonctionnaires statutaires qui jouissent d'un emploi à vie et n'ont pas le droit de grève. Les autres relèvent du droit privé et ont le droit de grève uniquement lorsque les négociations échouent. La grève des fonctionnaires se fait d'abord à l'échelle locale, et si ce n'est pas suffisant, elle pourrait à titre exceptionnel concerner tous les fonctionnaires. L'obligation de paix sociale concerne tout le monde. Chacun se conduit comme s'il était propriétaire de son État, de son *Land*, de son entreprise, de son métier.

## **DEBAT**

### **Grève interdite**

**Un intervenant :** *Que signifie précisément ne pas avoir le droit de faire grève ? En France, ce n'est pas parce qu'on n'a pas le droit de faire quelque chose qu'on ne le fait pas !*

**Jean-Jacques Piette :** Une loi fédérale interdit la grève générale ; on ne fait pas grève. C'est un recours ultime qui ne concerne que le volet social, jamais le volet politique.

### **À chacun son métier**

**Int. :** *Dans le monde du management, la présence des Américains est écrasante à travers leurs écoles de formation et leurs consultants. En Europe, on marche cahin-caha à la suite des Américains sans un regard sur l'Allemagne : il n'y a pas de business schools en Allemagne, on n'entend pas non plus parler de consultants allemands sauf SAP qui a envahi la planète pour vendre un produit particulier. Que vous inspire ce constat ?*

**J.-J. P. :** C'est l'université qui forme l'ensemble de la classe dirigeante en Allemagne. Les écoles de management sont adossées à l'université pour former des gens déjà en activité. On part du principe que chacun a un métier dont il est spécialiste et l'élargissement pose problème. Quand je dirigeais une banque et que j'arrivais dans les bureaux allemands, je croyais à chaque fois que le personnel était en grève. À neuf heures tous les couloirs sont déserts, à midi et demi les portes s'ouvrent, tout le monde va à la cantine, et à deux heures tout le monde est de retour au bureau. Chacun dans son bureau fait son travail, on ne croise pas le personnel.

**Int. :** *Même quand on est le supérieur hiérarchique d'une personne, on hésite à franchir la porte et à la déranger dans sa tâche ; on prend rendez-vous avec sa secrétaire. De plus, quand des personnes préparent un dossier, elles sont présentes au comité de direction où elles côtoient des personnes de deux ou trois niveaux hiérarchiques au-dessus, mais la parole de ces connaisseurs du dossier est aussi respectée que celle des autres membres du comité.*

## **EADS : entreprise néerlandaise !**

**Int. :** *EADS est-elle une société de droit allemand, français ou autre ?*

**J.-J. P. :** C'est une société de droit néerlandais dont le siège est à Amsterdam. On n'aurait pas pu résoudre la parité franco-allemande avec un siège à Paris ou à Hambourg. Le choix des Pays-Bas a été fait pour des questions fiscales, de cogestion, et pour éviter que l'on attribue une nationalité française ou allemande à l'entreprise, ce qui n'a pas été complètement obtenu. En réalité, il y a deux sièges physiques : l'un à Munich, l'autre à Paris.

## **Une jeune démocratie**

**Int. :** *Les Pays-Bas sont un autre pays qui a cette culture du consensus et qui l'utilise avec succès, même si les négociations sont plus complexes parce que l'État s'en mêle souvent.*

**Int. :** *Les Pays-Bas sont une démocratie très ancienne contrairement à l'Allemagne et cette dernière manque à mon sens d'une méthodologie pour accompagner la mise en œuvre de la démocratie.*

**J.-J. P. :** L'absence de tradition démocratique et la constitution très sommaire ont permis une mutation progressive des rapports de force. Le *Bundesrat* votait au départ 10 % à 15% des lois alors qu'il en vote les deux tiers aujourd'hui. La commission inter-partis mise en place pour modifier la constitution d'ici 2005 me semble représenter une opportunité pour se doter d'une méthodologie, en particulier pour déterminer les domaines de compétences des différentes institutions. Pour tout ce qui concerne le militaire, le *Bundesrat* vote alors que le financement ne provient pas des *Länder*.

Un autre problème de méthodologie est l'absence de processus de type : loi, autorisation de programme, puis crédits de paiement. En Allemagne, si l'argent n'est pas dans la caisse, on ne dépense pas, alors que dans d'autres pays, on réalise des montages financiers pour obtenir des crédits.

Ceci se retrouve dans les pratiques bancaires. La banque-industrie était le système traditionnel allemand qui ne faisait pas appel à la Bourse. L'Allemagne a créé du jour au lendemain des banques universelles, mais sans que leur métier ne soit très clair. Résultat : l'importance des banques des *Länder* et des caisses d'épargne dans le rôle de banque de dépôts.

## **Culture de la négociation**

**Int. :** *En France, compte tenu des échecs cuisants liés au manque de culture de la négociation, comme en témoignent la réforme avortée du ministère des Finances ainsi que d'autres exemples dans les entreprises, va-t-on comprendre la nécessité d'une meilleure concertation dans les institutions, publiques ou privées ?*

**J.-P. P. :** Les syndicats européens sont membres d'une organisation commune qui se réunit régulièrement. Les syndicats français pourraient évoluer vers une cogestion à condition de faire leur unité. En Allemagne, la cogestion est possible car les syndicalistes parlent d'une seule voix.

**Int. :** *J'ai une filiale en Allemagne et je ne reconnais pas exactement le portrait que vous dressez. Parlez-vous allemand ?*

**J.-P. P. :** Non, volontairement. Français et Allemands sont fiers de leur langue et il faut recourir à une troisième langue commune : l'anglais. Chaque langue a ses subtilités qui peuvent générer des incompréhensions. Quand je vais au conseil de surveillance d'une banque allemande, je suis accompagné d'une traductrice.

**Int. :** *Dans une position de conseil, il peut être légitime de ne pas parler allemand, mais à la tête d'une filiale allemande, cela me semble difficile.*



**Int.** (à l'attention d'un autre intervenant) : *Comment se construit l'équilibre entre les pratiques de la maison mère allemande et celles de la filiale française ?*

**Int.** : *Le mode de management décrit par Jean-Jacques Piette s'est transféré dans la filiale française du Groupe Bosch du fait d'une présence allemande depuis plus de 50 ans. Notamment le principe de bi-direction avec un Allemand et un Français : prise de décision en commun et double signature sur tous les documents, de l'achat d'un stylo à celui d'une implantation industrielle. La double décision descend dans la hiérarchie ; il y a toujours deux dirigeants dans les usines du groupe en France. L'un a la responsabilité du personnel et des finances (c'est le seul responsable d'un point de vue juridique en France) et un responsable technique qui détient le pouvoir mais ne peut pas décider seul. En ce qui concerne les syndicats, les Allemands étaient en charge des questions de négociation depuis 40 ans et sous cette influence les camarades syndiqués ont évolué. Ils tiennent un langage qui se démarque des discours français traditionnels.*

**Int.** : *Un ingénieur général des Mines avait été nommé dans une commission rassemblant beaucoup de Français et chargée de la mise en place de nouvelles institutions en Allemagne après la guerre. La problématique était de brider le développement économique de l'Allemagne et une idée très populaire parmi les patrons français était de mettre les syndicats en cogestion à la tête des entreprises parce qu'ils pensaient que dans ces conditions, le développement des entreprises était condamné !*

**J.-J. P.** : *Après la guerre, mon père dirigeait une entreprise et avait une conception de la cogestion fondée sur sa confrontation avec la CGT de l'époque. Curieusement cette entreprise fut absorbée par Bosch ; les syndicats allemands n'iront jamais jusqu'à mettre en danger l'entreprise. Un intervenant vient de le confirmer pour Bosch en France.*

*Le caractère incontournable de la cogestion a fait échouer bien des projets de rapprochements comme celui des Bourses de Paris et de Frankfort, le mariage entre France Télécom et Mobicom puis Deutsche Telekom. Les patrons français ont toujours du mal à se dire qu'il est possible de travailler efficacement aux côtés d'un syndicaliste.*

**Int.** : *Une fois que l'on a obtenu la double signature, on applique la décision sans réversibilité possible. Quand le patron français veut changer d'avis, c'est hors de question.*

**Int.** : *Comment peut-on prendre des décisions radicales et douloureuses dans un système tel que vous le décrivez ? Comment faire un plan social ?*

**J.-J. P.** : *Pour licencier quelqu'un, il faut l'avis du comité d'établissement. Si celui-ci est d'accord, ce qui arrive, le licenciement est immédiat. Si le comité ne statue pas, c'est un juge qui tranche mais jusqu'à sa décision, le salarié travaille et est rémunéré. Les plans sociaux sont décidés au comité d'établissement, sinon, c'est la commission de conciliation qui décide, ce qui est difficile car elle réunit des gens internes et externes à l'entreprise. Cependant, si les arguments sont présentés de telle sorte qu'il apparaît que le plan social sert l'entreprise, il est possible d'obtenir un accord. En outre, il existe des organisations qui réunissent par exemple le *Länder*, la banque du *Länder*, la banque municipale et qui interviennent pour sauver les entreprises dès qu'elles sont en difficultés à condition, justement, qu'il existe un plan social accepté par toutes les parties.*

### **Hétérogénéité allemande**

**Int.** : *Depuis la réunification, on ne cesse de souligner qu'un Prussien et un Rhénan ne sont pas miscibles. Vous avez aussi mis l'accent sur le fait que les *Länder* ont des personnalités accusées et beaucoup de pouvoir. Quel est le poids de cette hétérogénéité allemande ?*

**J.-J. P.** : *Par le fédéralisme, l'Allemagne a en partie résolu cette contrainte. Je crois qu'aujourd'hui tous se sentent Allemands voire Européens. La personne qui a le pouvoir est le président du Land... Par-delà les *Länder*, il y a un esprit national, qui se manifeste lors des*

grosses opérations comme l'actuel raid sur Aventis. Ils vont se défendre... Sanofi n'a sans doute pas mesuré la résistance à laquelle son raid va se heurter sauf à respecter la spécificité allemande.

**Int. :** *Il est frappant de voir que ceux qui ne sont pas du cru sont désignés comme venant de Frankfort, de Bavière ou autre ; ils sont presque considérés comme des étrangers au même titre que des Suisses alémaniques ou des Autrichiens ! Cependant, cela va de pair avec un chauvinisme allemand discret (comparé à la France !) mais efficace en termes de protectionnisme via des normes ou des règles.*

### **Consensus ou... obéissance**

**Int. :** *L'obstination que les Allemands mettent à suivre point par point l'ordre du jour est surprenante. Quand la réunion touche à sa fin, il arrive que l'on n'ait pas traité de l'essentiel car on ne peut déroger au sacro-saint ordre du jour !*

**J.-J. P. :** Un ordre du jour est longuement débattu. Quand il fait consensus, il n'est pas question de le modifier. De manière générale, une décision prise en consultant tout le monde ne peut plus être contestée.

**Int. :** *Il y a en Allemagne une tradition d'éducation à l'obéissance, qui a été entre autres propice à l'émergence du nazisme. Après la guerre, une série de mécanismes de contrôle ont été mis en place pour empêcher que cela ne se reproduise. Désormais, le système de codécision d'une part, et la tendance à l'autoritarisme et l'obéissance passive d'autre part, cohabitent. Le modèle est encore en construction et hésite en permanence entre l'obéissance à la hiérarchie et la codécision dictée par une loi qui l'impose (où l'on peut aussi voir une illustration de l'obéissance à la loi).*

**Int. :** *En Allemand, le mot compromis existe et constitue le but d'une discussion. En France, c'est au mieux la moins mauvaise des solutions...*

**Int. :** *J'ai travaillé en Allemagne à deux reprises à la tête de filiales allemandes. J'ai trouvé des convergences entre mon expérience et votre exposé, notamment sur le paradoxe entre le consensus et le respect absolu de l'autorité. Lors d'une première réunion de direction, j'ai organisé un tour de table au cours duquel j'ai eu le malheur d'exprimer mon opinion et, dès lors, tout a été terminé ! Mon avis personnel ne pouvait pas être contredit ! On s'attend en fait à ce que le responsable donne à chacun l'occasion de s'exprimer et fasse ensuite une bonne synthèse de la réunion ; on suit ensuite cette décision, éventuellement jusque dans le mur !*

*Une autre expérience concerne le sens de la responsabilité du comité d'établissement. Une fois nommé à la tête du directoire, j'ai été convoqué par le comité d'établissement. Avant mon arrivée avait été décidé un mini plan social concernant moins de vingt personnes. J'ai préparé mon entretien jour et nuit car je craignais les questions et les événements à venir. La seule question qui m'a été posée a été : « Monsieur, êtes-vous bien certain que le plan social est suffisamment important parce que nous craignons par-dessus tout d'avoir à recommencer dans douze ou dix-huit mois ! »*

**J.-J. P. :** Les syndicats ont néanmoins une mémoire... Quand un groupe vient et licencie, même si les licenciements se règlent sans conflits, cela laisse des traces. Quand le même groupe prétend reprendre une nouvelle société, il se heurte au syndicat.

**Int. :** *Ce que vous dites sur les différences franco-allemandes est connu mais comment faire pour prévenir les difficultés lors des expériences concrètes de coopération ?*

**P. B. :** Mon expérience m'incite à penser que les dirigeants savent que c'est différent mais estiment qu'ils pourront passer par-dessus ces différences pour trouver des terrains d'entente. Cette connaissance s'avère insuffisante. Dans le domaine naval, je constate des négociations depuis plus d'un an pour qu'un accord franco-allemand permette de racheter aux

Américains une entreprise allemande de sous-marins. Les politiques des deux pays encouragent l'opération, mais les blocages sont d'ordre culturel. Même si chacun croit savoir comment fonctionnent les autres, dès qu'on s'assoit autour d'une table, les incompréhensions surgissent. Les patrons français comprennent mal que leur interlocuteur direct soit le patron d'IG Metal ! Pourtant le rapprochement franco-allemand est inéluctable ! Dans les PME où l'on parle métier de part et d'autre, les rapprochements sont plus faciles.

**Int. :** *À la tête d'une filiale allemande d'une entreprise française, vaut-il mieux un Français qui parle allemand et essaie de comprendre le système allemand ou un Allemand qui comprend ou non la maison mère française ?*

**J.-J. P. :** Je crois qu'il vaut mieux mettre un autochtone dont on s'est assuré de l'adhésion à l'entreprise.

**Int. :** *Si l'entreprise est en situation d'urgence et doit faire un redressement rapide, il vaut mieux un dirigeant local ; si on a plus de temps devant soi, on peut se permettre de placer un étranger qui va s'imprégner du modèle culturel.*

### **L'avenir du système**

**Int. :** *On entend en Allemagne des critiques affirmant que le système fonctionne mal. Est-il appelé à évoluer ?*

**J.-J. P. :** Cela fait longtemps que ces critiques existent mais le système ne fonctionne pas si mal. Ce qui va bouleverser ce pays est plutôt sa courbe démographique : d'ici 2015, la moitié de la population sera à la retraite ! En outre, le coût du travail très élevé est un facteur de manque de compétitivité de l'industrie allemande, mais il n'est pas exclu que la révision de la politique salariale vienne des syndicats eux-mêmes...

Présentation de l'orateur :

Jean-Jacques Piette : président d'Abyla Finance ; il a été notamment dirigeant d'une société de promotion appartenant aux syndicats allemands, président du Comptoir des entrepreneurs, membre du Conseil national du crédit, et directeur général du *Nouvel Économiste* et du groupe Cauval.

Diffusion mai 2004