



## „Comment travailler avec les entrepreneurs allemands“



*« Toute affaire se conclut entre des personnes.  
Tout ce qui complique ou dérange les relation entre des personnes  
empêche le bon déroulement des affaires »*

*Daniel Goeudevert*



# Management de coopération franco-allemand

*La culture est le logiciel d'une personne*

*Melanger des cultures c'est comme si on rentrait des données  
dans un ordinateur qui fonctionne avec un autre système*



## *Autopilote : amie ou ennemie ?*

- *L'Autopilote determine notre comportement et nos relations envers notre environnement, nos réactions, sentiments, actions, mouvements,....*
- *L'Autopilote est le disque dur généralement valable dans notre pays*
- *L'Autopilote est notre amie, si on bouge dans un environnement, pays, entreprise, ville, cercle d'amies....qui fonctionne avec le même disque dur*
- *L'Autopilote peut devenir notre ennemie, lorsque.....??????*



## CONTENU DE PRESENTATION

- *Coopération efficace avec vos partenaires allemands*
- *Caractéristiques franco-allemandes*
- *Différentes valeurs de base*
- *Hiérarchie, style de management, travail d'équipe, motivation*
- *Conseils pratiques pour des relations réussies avec les allemands*



## Aimez-vous recevoir des claques ?

- *Français: „J'ai une idée: Nous pourrions peut-être essayer de....."*
- *Allemand: „Je préfère d'abord procéder selon l'ordre du jour !"*
- *Français: „Mais nous pouvions essayer quelque chose de tout à fait nouveau“*
- *Allemand: „Nous avons déjà du retard. Nous n'avons malheureusement pas de temps pour vos fantaisies"*
- *Français: „Dommage, mais si vous voulez.“*



# Innovations-Management Rheinland-Pfalz



## Ce que le français dit

## Ce qu'il veut dire

## Ce que l'allemand comprend

*j'ai un concept*

*j'ai une idée*

*le français a un plan exact*

*si vous voulez*

*ca ne m'intéresse plus*

*il est enfin de mon avis*

*Je ne suis pas persuadé que  
ce projet soit le meilleur*

*Je le trouve nulle*

*il me manque seulement quelques arguments*



# Innovations-Management Rheinland-Pfalz



**Ce que l'allemand dit**

**Ce qu'il veut dire**

**Ce que le français comprend**

*Voici mon concept*

*j'ai travaillé intensivement sur ce projet*

*l'allemand veut m'imposer son idée*

*j'ai une proposition d'amélioration*

*en principe je suis d'accord*

*l'Allemand veut basculer mon projet*

*il faut encore régler des détails*

*„le diable se cache dans des détails“*

*petit esprit: les détails ce ne plus  
mes oignons*



Si tu veux construire un bateau ne rassemble pas  
des hommes pour ramasser du bois et préparer  
des outils, mais donne leurs l'envie de la mer et du  
grand large



*Antoine de St. Exupéry*



# Innovations-Management Rheinland-Pfalz



## Valeurs de base F

- *Originalité*
- *Défi, challenge*
- *Admiration*
- *Pouvoir*
- *Liberté*
- *Fonctionnement*
- *Créativité*
- *Changement (mais pas dans les traditions)*
- *Flexibilité*
- *Improvisation*
- *Humain-intellectuel*
- *Orienté vers l'idée*
- *Famille*

## Valeurs de base D

- *Qualité*
- *Securité, Prudence*
- *Reconnaissance*
- *l'argent,material.*
- *Conformité*
- *Perfectionnisme*
- *Utilité, Rentabilité*
- *Stabilité, Constance (mais sans traditionalisme)*
- *Planification*
- *Structure*
- *Pragmat-Réaliste*
- *Orienté vers le resultat*
- *Loisir, Voiture, Vacances, Sport*



# Innovations-Management Rheinland-Pfalz



## Ce que les Managers allemands apprecient de leurs collegues francais

- *flexibilité*
- *créativité*
- *comportement non conventionnel*
- *Savoir-vivre*
- *spontanité*
- *l'art d'improvisation*
- *l'enthousiasme*
- *l'engagement*
- *esprit ouvert*
- *dialogue*
- *disponibilité*
- *aisance de comportement*
- *Marketing + publicité*

## Ce que les Managers francais apprecient de leurs collegues allemands

- *fiabilité*
- *precision*
- *politesse*
- *soin*
- *ponctualité*
- *pragmatisme*
- *efficacité*
- *professionalisme*
- *esprit d'équipe*
- *honnété*
- *talent d'organisation*
- *seriosité*
- *comportement avec menagement*



## Hierarchie et Distance au pouvoir

### *Allemagne*

- *Hiérarchie plate*
- *Peu de distance au pouvoir*
- *Décentralisé*
- *Mois de cadres/Managers*
- *Mois de différence sociale*
- *Pensé élitare plutôt matérialiste*
- *Management transparent*
- *contact entre ouvriers et cadres*
- *Principe de délégation très répandue*
- *La concertation est encouragé et vécue*
- *Strict respect des règles démocratiques*
- *Les décisions sont prises en équipe*



### *France*

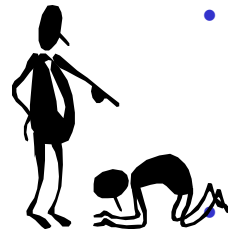
- *Hiérarchie pyramidale*
- *Grande distance au pouvoir*
- *Pouvoir centralisé (mais de mois en mois)*
- *Plus de cadres et de Managers*
- *Grandes différences sociales*
- *Pensé élitare de prestige*
- *Management souvent non transparent*
- *Peu de contacts entre ouvriers et cadres*
- *Délégation et concertation sont souvent interprétées comme faiblesse et manque de connaissance et de personnalité*
- *Les taches sont souvent dictées d'en haut en bas*
- *Détournement adroite des règles*
- *Les décision sont souvent prises par une seule personne*



## Hierarchie et Distance au pouvoir

### *Allemagne*

- *Recherche d'un consensus collective /Recherche d'une harmonie sociale*
- *L'autorité est acquise par la compétence, l'efficacité, la paix sociale et les résultats mesurables*
- *La fonction définit l'individu (comparez les cartes de visite allemandes et françaises)*
- *Forte identification avec l'entreprise*



### *France*

- *Pensé individualiste, Recherche de la meilleur solution au détriment d'une solution commune, moyenne*
- *L'autorité est acquise par le charisme, l'éducation, le langage, l'intelligence brillante et le statut social*
- *L'individu définit la fonction*
- *L'identification avec un défi personnel*



# Innovations-Management Rheinland-Pfalz



*Les Français sont des individualistes, capables de travailler efficacement en équipe. La meilleure façon de les motiver est par un défi intellectuel et personnalisé : L'individualité est le vecteur pour les résultats d'équipe*



*Les Allemands sont des collectivistes capables de travailler efficacement en équipe. Leur motivation primordiale est le but de l'équipe. L'individualité reste secondaire: Le consensus est le vecteur des résultats d'équipe*



**Des conseils pratiques pour  
des relations réussies entre  
Français et Allemands**





# Innovations-Management Rheinland-Pfalz



- Au début, ne soyez pas trop décontracté, familier, informel et évitez l'humour français (très souvent les Allemands ne le comprennent pas et le prennent à la lettre)
- Ne vous laissez pas impressionner et intimider par le comportement direct et parfois à vos yeux rude, des Allemands: Ce n'est souvent qu'une stratégie et/ou une sorte de protection !
- Ne vous laissez pas perturber par le fait que votre interlocuteur allemand veut souvent avoir raison et pense posséder la vérité qu'il souhaite imposer, sans écouter le point de vue de l'autre
- En Allemagne sont positivement prises en compte: la persévérance, la Méthodologie, l'engagement, l'esprit d'équipe...contrairement à la France, où la personnalité, les idées, le charisme, la créativité, l'individualité, l'intelligence, le charme et l'humour sont souvent les atouts de réussite professionnelle.



- En Allemagne on sépare strictement la vie de travail et la vie privé “ *Arbeit ist Arbeit, Schnaps ist Schnaps!* “ ( *en train de changer !* )
- Soyez très bien préparé, poli, naturel, attentif, charmant, compréhensible, professionnel, compétent et sûr de vous !
- *! Les Allemands aiment les vainqueurs et sont toujours impressionnés par des gens sur d’eux et les respectent d’avantage au travail !*
- Optez pour un comportement plutôt “à l’allemande” au travail et un comportement “à la française” en privé
- Soyez plus “français”, si vous avez un match à domicile ( France ), soyez plus “allemand” quand vous jouez à l’extérieure ( Allemagne )
- Adaptez votre style de communication aux différents types d’Allemands ( sudiste ou nordiste/ ( francophiles ou non )



# Innovations-Management Rheinland-Pfalz



- Strict respect des délais, R.V., plage horaires, rappels téléphoniques
- Réponses promptes par téléphone, Courrier, Fax ou Télex.
- Si un retard est inévitable, prévenez immédiatement votre partenaire allemand
- Adaptez le cadre et la durée du repas d'affaire aux différents types de partenaires allemand ( Allemand du sud ou du nord, francophile ou américanisé )
- Contactez vos interlocuteurs allemands durant leurs heures de bureaux:

*LUNDI - JEUDI : DE 8 h / 8 h 30 à 17 h*

*VENDREDI : DE 8h / 8 h 30 à 14 h 30*

- Vous pouvez facilement joindre un allemand durant la pause de midi. Il mange rarement au restaurant !



- Ne pas être “vague” et imprécis lors des offres, demandes, coup de fils, traductions, interventions dans des réunion
- Absence d’un flux d’informations continu
- Pas de confirmations écrites des accords convenus ( Tel.,R.V.,entretien, réunion..)
- Ne pas rappeler au téléphone, quand c’était convenu:  
*Cela met l’Allemand hors de lui et est pour lui preuve d’un laxisme total*
- Ne vous impatientez pas par une masse d’informations, parfois jugées par vous comme inutiles parce que connues ou évidentes:(il n’en est pas pour les Allemands )
- Ne croyez pas après un entretien réussi : “ C’est dans la poche !” et évitez de ne plus suivre l’affaire de tout prêt ( Pas de Follow-up)
- Traduction d’un proverbe allemand: *“L’oiseau, qui chante trop tôt, est mangé par le chat !”*

**SOIGNEZ LE SUIVI !**



## ? POURQUOI ?

l'Allemand a une faible référence au contexte dans un système à circulation lente des informations sans distorsion ni interruption. Il a donc besoin de beaucoup de détails, ( qui sont pour un Français souvent superflus et évidents ) et de précision concernant le déroulement des affaires. Cela le rassure qu'il n'y ait ni sous-entendus, ni "entre les lignes", qui peuvent être interprétés par lui comme une malhonnêteté ou un manque de transparence volontaire, ce qui confirmerait parfois ses préjugés envers les Français. En France on se comprend souvent à demi-mot et les sous-entendus font partie de la vie. Ils sont acceptés comme une partie de la mentalité française, qui fait appel à l'intelligence et à la vivacité de l'esprit:

S'il y a un manque d'informations, l'Allemand se sent délaissé ( loin des yeux, loin du cœur )  
En raison d'un flux d'information plus lent et d'un temps de décision plus long, l'Allemand a donc plus besoin de traces écrites .( cela le rassure )

Chaque modification d'une décision prise dérange son planning monochronique et nécessite pour lui une nouvelle et longue recherche d'un consensus avec ses autres partenaires allemands et est pour lui une perte du temps combinée avec un bouleversement de son planning, dont souffrent lui même et son entourage



- Référez vous à votre dernier contact et résumez brièvement l'état actuel des choses. Les Allemands ont besoin 'être rappeler sans cesse des information expliquant le point de vue qui va être exprimé, les décisions qui vont être prises....
- En cas d'une cascade d'informations de la part des Allemands lors d'une réunion, résumez le tout, reformulez et vérifiez que Allemands et Français ont compris la même chose Lors de vos interventions placez le sujet dans son contexte
- Argumentez d'une façon logique, précise, claire, et linéaire en citant des expériences vécues qui ont fait leur preuve ou/et des références et non d'une façon émotionnelle.
- Evitez "les grandes considérations" et les concepts trop généraux
- Ne sautez pas du coq à l'âne, ( typiquement français, mais chaotique et illogique pour un Allemand )



# Innovations-Management Rheinland-Pfalz



- Lors des entretiens acceptez le style des Allemands : 1., 2., 3., sans pour autant vous adapter complètement au jeu allemand ( ils le jouent mieux !) mais combinez le- si la situation le permet - avec les atouts français : souplesse, créativité.
- Rendez votre entreprise plus transparente pour vos partenaires allemands en les informant d'une façon permanente des développements ou des nouveautés. Cela les rassure, et ils se sentent impliqués et informés.
- Fournissez plutôt un maximum d'informations pures et non concentrées ou interprétées.
- Pour l'Allemand il est extrêmement important de se forger sa propre opinion.



- Evitez les salles de réunion “ sudistes “, trop bruyantes et trop étroites
- Evitez les interruptions ( téléphone, secrétaire, collaborateurs, etc..)

## ? POURQUOI ?

- l'Allemand a besoin de plus d'espace personnel que le Français et se sent mal à l'aise, s'il est coincé ( regardez les voitures allemandes ) ou s'il y a trop de proximité physique.
- Lors des interruptions trop fréquentes, l'Allemand ne se sent absolument pas respecté et va interpréter celles-ci comme un manque total d'accueil, de respect, de valorisation, d'hospitalité, d'organisation et de professionnalisme



# Innovations-Management Rheinland-Pfalz



- Réservez aux Allemands un accueil valorisant, bien préparé et organisé
- Donnez-leur le sentiment d'être attendus et bienvenus
- Retirez-vous dans un endroit spacieux, confortable, calme et bien préparé. ( Paper-board, rétroprojecteur, boissons et croissants sur la table ! *Cela impressionne les Allemands*)
- Prévenez votre secrétaire, que vous ne souhaitez absolument pas être dérangé durant votre entretien
- Concentrez-vous uniquement sur votre entretien et votre / vos interlocuteur/s allemand(s)



# Innovations-Management Rheinland-Pfalz



- Evitez de vous présenter seul comme “ homme d’orchestre “ ou représentant de votre société, qui sait faire face seul à toutes les questions et qui est au courant de tout
- Ne vous fixez pas sur un seul décideur ( PDG, directeur, chef de service...)
- Ne croyez pas, que le pouvoir de décision dans une hiérarchie allemande est la même que dans une hiérarchie française
- En raison d’une hiérarchie allemande plutôt décentralisé avec une structure pyramidale aplatie ( en France plutôt centralisé et pyramidale ) ainsi qu’un système de délégation et de prise de décision autonome, il est possible, que vous négociez avec différents interlocuteurs allemands, qui ont le pouvoir de décision
- Vous allez être confronté à une “ Armada “ de spécialistes allemands, où chacun est extrêmement compétent dans son domaine, souvent décideur et préparés minutieusement à l’entretien
- Ces spécialistes vont vous poser des questions directes, précises et surprenantes auxquelles ils attendent des réponses directes, claires et précises.
- Si vous venez seul, cela est interprété comme du désintérêt ou un manque de moyens



- Venez à l'entretien avec tous les spécialistes de la société, nécessaires pour être préparé à toutes les éventualités
- Faites parvenir à l'avance aux interlocuteurs allemands l'ordre du jour de l'entretien ainsi que les noms et la fonction des participant français
- Présentez des dossiers détaillés (si possible en allemand ) et de haute qualité de présentation
- Soyez un “ professionnel “ de la présentation : Vidéo, statistiques, bilans, etc..
- Traitez chaque interlocuteur allemand comme décideur avec beaucoup de respect et de considération
- Respectez le processus de décision collégiale (parfois longue mais fiable !)
- Faites éventuellement de la secrétaire votre alliée. Elle a souvent une influence considérable

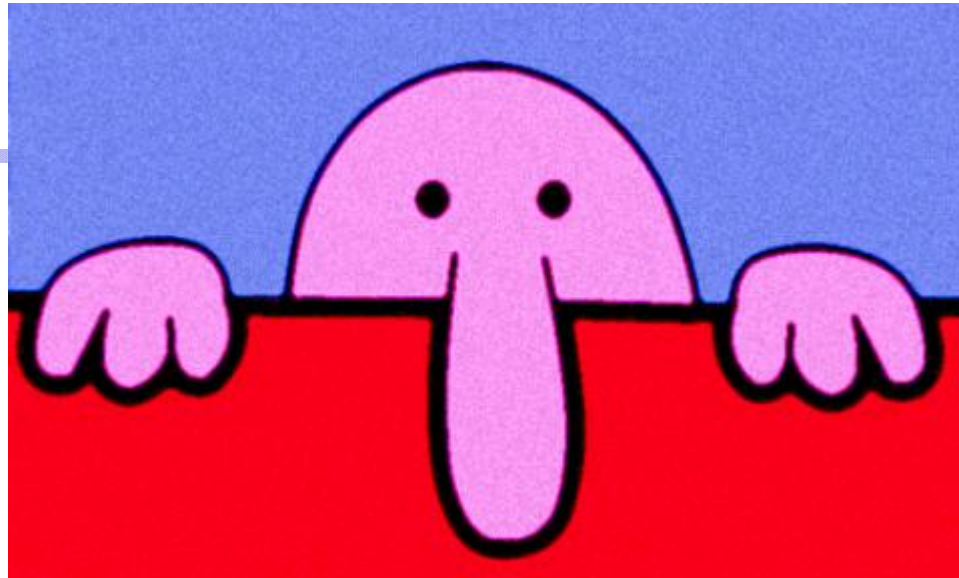
**! DEVENEZ « FRALLEMAND » !**



# Innovations-Management Rheinland-Pfalz



- **Si tu veux qu'on te fasse confiance, prouve d'abord que tu la mérites!**
- **Lorsque tu communique, utilise des arguments „factuels“!**
- **Si tu veux motiver ton partenaire, démontre au lieu de séduire!**
- **Lorsque tu conçois un projet, comprends l'esprit d'équipe à l'allemande**
- **Lorsque tu établis un plan, sois le plus exhaustif possible!**
- **Si tu veux vendre, démontre ton utilité!**
- **Avant d'exprimer ta nouvelle idée, pense en terme de faisabilité!**



**MERCI BEAUCOUP**