

ALLEMAGNE

(Mission à Berlin du 25 au 29 octobre 2004)

1 CONTEXTE

1.1 Description

L'Allemagne fait aujourd'hui le **constat partagé** que son modèle est globalement en **crise** :

- le niveau d'éducation initial est en baisse et plus faible que dans les autres pays d'Europe (enquête PISA de l'OCDE). Le système éducatif permet un parcours lent, avec pour conséquence des jeunes sortant à 28 ans sans plus de qualifications que dans les autres pays européens. Le sujet de l'apprentissage est prégnant
- le système de santé et de retraite est en péril économiquement
- le taux de chômage est particulièrement élevé dans certaines régions : 18% de chômeurs à l'est et 9% à l'ouest (à nuancer selon les régions, certaines régions atteignent 30%). A l'exception du secteur automobile, l'Allemagne perd des emplois industriels.

L'Allemagne rencontre des difficultés économiques, notamment du fait de la baisse de sa consommation intérieure, confortée par le faible taux de natalité (1,2), qui ne permet pas de maintenir le nombre d'habitants. La population devrait baisser de 4 millions d'habitants d'ici 2025 et de 7 millions à l'horizon 2040. La population vieillissant, les allemands réfléchissent au retour au travail des seniors et/ou des femmes.

La réunification, et ce qu'elle a impliqué en terme de management et d'organisation au sein de chaque entreprise ou administration, est omniprésente dans le discours.

1.2 Atouts

La dynamique de **changement** est en route. Le pays a **une grande capacité d'adaptation** et de changement lorsque les réformes sont **vitales**. L'Allemagne gagne en productivité depuis 3 ans, en particulier sur le secteur export.

Une grande partie de la croissance de l'Allemagne repose sur sa **capacité d'exportation**. Celle-ci est maintenue grâce à la réussite de son intégration

dans l'Europe centrale, par un transfert de l'activité de production et la conservation en Allemagne des activités à forte valeur ajoutée (économiques ou porteuses d'image, qui permettent d'apposer le « made in Germany »).

Dans les nouveaux Länder, les plus marqués par le phénomène de désindustrialisation et la perte des débouchés traditionnels, on observe une volonté de **repositionnement** sur les biotechnologies, les médias ou la culture (Berlin). Un des objectifs est ainsi de maintenir les jeunes dans ces régions.

Les compétences linguistiques des allemands et la connaissance économique et culturelle des anciens allemands de l'Est sont un atout pour cette évolution.

L'Allemagne entame enfin un ensemble de **réformes structurelles** (système de protection sociale, retraites, éducation, flexibilité du travail). Le débat sur ces grandes questions dépasse le cadre des entreprises. Les solutions macroéconomiques et sociales sont trouvées à l'échelle nationale, dans un cadre européen.

1.3 Faiblesses

La **différenciation salariale** est souhaitée, mais reste difficile à mettre en place pour des raisons financières. L'écart croissant entre les rémunérations des dirigeants et celles du reste des salariés (managers de proximité compris) engendre des ressentiments qui ne sont déjà plus tenables.

L'importance de la famille dans la culture allemande et l'absence de structures d'accueil pour la petite enfance ne facilitent pas **l'accès des femmes aux postes à responsabilités**. On observe que 40% des femmes hautement diplômées n'ont pas d'enfants.

2 PILOTAGE ET MANAGEMENT DES ORGANISATIONS

Depuis la réunification, les entreprises et l'administration allemandes ont mené une **réduction drastique des effectifs**.

Les allemands traitent l'imprévu par un **surcroît d'organisation**.

Mais le point majeur du management des organisations est la co-détermination ou « Mitbestimmung ».

Le syndicalisme allemand se veut avant tout **constructif** : il est une partie prenante dans les décisions par le système de co-détermination (présence des représentants des employés à hauteur de la moitié des sièges du conseil de surveillance pour les grandes entreprises).

Au niveau global du pays ou de l'entreprise, le modèle de co-détermination a pris la place de celui de consensus. Il permet aux syndicats de mieux contrôler les décisions de l'entreprise. Tout changement doit être négocié. La décision prend plus de temps, l'application est plus rapide. Dans un **contexte international fortement évolutif**, la co-détermination constitue un **frein à la réactivité**.

Au niveau des sites, les pratiques des relations sociales sont plus souples et permettent d'introduire de la **flexibilité** et des solutions mieux adaptées au contexte local (dans les horaires, dans le temps de travail, dans les organisations, dans les décisions, dans l'employabilité).

Dans les pratiques de co-détermination, les salariés basés à l'étranger ne sont pas représentés dans les décisions prises au siège des entreprises allemandes. Les négociations se font essentiellement par branche et assez peu au niveau national, ce qui explique qu'il n'y a pas de salaire minimum interprofessionnel généralisé en Allemagne.

Bien que le licenciement soit difficile à cause de la loi et deviennent de plus en plus onéreux, la co-détermination permet des licenciements acceptés par les salariés en cas de crise vitale pour l'entreprise.

3 MANAGEMENT DES HOMMES

La « **compétence sociale** » est une notion répandue en Allemagne qui couvre des compétences **managériales** (négociation, prises de décision, rayonnement) et **comportementales** (communication, savoir-être, politesse au quotidien). Même si elle porte le même nom, cette notion est différente de celle observée en Suède (orientation client).

Les compétences sociales doivent être évaluées, mais leur mesure objective est difficile. Cependant, ne vaut-il pas mieux une mesure subjective et imparfaite que pas de mesure ?

Selon certains interlocuteurs, l'objectif de l'évaluation est de **responsabiliser le salarié** et non pas de traduire le plus justement ses performances.

Globalement, nos interlocuteurs notent que cette compétence sociale tend à se détériorer. Or, elle apparaît déterminante dans le contexte actuel :

interculturel Est-Ouest, capacité d'adaptation rapide, importance des échanges dans les entreprises (co-détermination).

L'évaluation tend à évoluer et la mise en place partielle d'une rémunération variable dans la fonction publique a été annoncée dans la presse.

Les allemands sont très **organisés** (réunions, structures), **persévérants** et laissent peu de place à l'improvisation.

Ils ont une **culture de l'écrit**, valeur beaucoup plus forte que l'oral.

4 L'AVENIR

Pour l'Allemagne, un des points-clés du management est de sécuriser, voire d'accroître l'emploi.

La technologie est importante, mais la vraie ressource reste les hommes. Sur ce point, l'enjeu managérial de la réunification se gèrera sur deux générations pour :

- **responsabiliser les managers**, habitués à un système planifié,
- remettre à plat les processus de **réduction des effectifs** et la gestion sociale et économique des sureffectifs
- s'approprier une **culture client** et concurrentielle (savoir vendre et se vendre)
- accepter le changement.