

Les différences de style de management entre la France et l'Allemagne - et leurs conséquences

Il est difficile de parler de différences fondamentales dans les styles de management sans tomber dans le cliché. Cependant, des grandes lignes se dégagent. Pour simplifier, le style de management français peut être qualifié de directif, le style allemand de participatif, les exceptions confirmant bien sûr la règle.

Vu de l'Allemagne, le style français est beaucoup plus autoritaire que le style allemand. On peut y voir l'influence du système d'éducation français, en particulier le secondaire, qui forme avec les grandes écoles bon nombre des managers français. La qualité du diplôme et la reconnaissance de celui-ci comme gage de compétence est plus importante en France qu'en Allemagne. Surtout, le diplôme suivra le manager français tout au long de sa carrière. En Allemagne, l'influence du diplôme en tant que garant de compétence diminuera très rapidement, exception faite du titre de docteur. Ce dernier, même s'il est très prisé en particulier par les grandes entreprises et les sociétés de conseil, n'est pas une garantie de carrière.

Le simple fait de se trouver un échelon au-dessus de son collaborateur et le diplôme confèrent au manager français un «bonus d'autorité» sur ses collaborateurs directs. Sur le long terme, ce bonus ne remplacera bien sûr pas la compétence nécessaire à l'exercice des tâches de management.

La situation est différente **en Allemagne, où l'autorité et le respect des collaborateurs directs se gagnent beaucoup plus par l'expérience et la démonstration de compétences techniques et de connaissances.** En simplifiant, on peut dire qu'un manager allemand doit plus convaincre ses collaborateurs du bien-fondé de ses décisions qu'un manager français. Le style est ici plus consensuel.

On peut également dire qu'en général, le manager allemand a plus tendance à déléguer à la fois les tâches et les responsabilités (en termes de prise de décision) à ses collaborateurs qu'un manager français, qui lui, se réserve plus souvent la prise de décision en fonction des résultats du travail de ses collaborateurs. C'est un état de fait accepté et absolument normal. Un collaborateur français attend de son manager une ligne précise, communiquée clairement (également à la hiérarchie), et sera plus facilement prêt à accepter des décisions n'allant pas dans le sens de ses convictions qu'un collaborateur allemand. Il n'en sera pas pour autant obligatoirement démotivé.

Quelles sont les conséquences de ces différences dans le quotidien des relations d'affaires franco-allemandes? Quelles sont les mesures possibles pour réduire les effets négatifs de ces différences?

Un très bon exemple illustrant ces effets négatifs est la gestion d'un projet technique mettant en œuvre des équipes françaises et allemandes.

Il n'est pas rare que dans ce genre de projet des retards importants soient générés par un **blocage dû aux différents**

niveaux de prise de décision de chaque côté du Rhin. Au niveau technique, les interlocuteurs français et allemands se situent au même niveau de hiérarchie et communiquent sans problème. Mais alors que le technicien allemand pourra prendre la décision, celle-ci sera prise en France au niveau supérieur.

Dans le meilleur des cas, ceci n'aura pas de conséquence notable. Dans un cas moins favorable, par exemple si il ya désaccord sur la décision à prendre on assistera à un **déséquilibre dans la communication engendrant une perte de temps.**

Un autre problème sont les **différences possibles de rapidité dans la prise de décision.** Un manager français peut avoir du mal à comprendre que son homologue allemand ait besoin de plus de temps que lui pour prendre une décision. Il pourrait imputer cet état de fait à un manque de courage alors que le manager allemand a simplement besoin de temps pour «convaincre» son équipe. A l'inverse, un manager allemand peut s'étonner du fait que la prise de décision soit souvent «déléguée vers le haut» et pourrait croire à un manque de compétence des techniciens français, alors que cette procédure est normale et n'est pas l'expression de la volonté des collaborateurs de «se couvrir».

Il faut aussi évoquer les **dangers menaçant les managers expatriés.** Un manager allemand, formé à l'école de la recherche du consensus, pourrait être considéré comme «faible» par son équipe française, qui doit être convaincue que le manager sait où il va et qu'il sera capable de représenter et de défendre son équipe le moment venu. De même, un manager français d'une équipe allemande pourrait être considéré comme autocratique, parce qu'il se réserve le droit de prendre des décisions que ses collaborateurs allemands auraient à prendre en temps normal.

Le style de management n'est qu'un des facteurs différenciant et influençant la qualité des relations commerciales franco-allemandes. La **prise de conscience de ces différences** par les collaborateurs concernés (à tous les niveaux de hiérarchie) permet d'éviter les difficultés à venir.

Cette prise de conscience peut se faire par exemple par la participation à un séminaire interculturel comme ceux proposés par **dj|conseil**.

Une autre possibilité est le suivi d'un projet en continu. Dans ce cas, **dj|conseil** intervient tout au long du projet et joue le rôle de facilitateur dans les relations entre les équipes françaises et allemandes.