

COOPÉRATION

Travailler efficacement avec les Allemands

Pour réussir sa collaboration industrielle avec les entreprises allemandes, il faut respecter les règles qui ont cours Outre-Rhin, sans perdre sa personnalité.

MANUEL JARDINAUD

L'exécutif a lancé l'idée d'un nouvel Airbus franco-allemand dans les énergies renouvelables. Au-delà de cette ambition politique, c'est au quotidien que les entreprises françaises et allemandes collaborent, que ce soit dans le cadre de coentreprises, de consortium commerciaux ou de partenariats de R&D. Une fois conclu l'accord commercial, encore faut-il savoir faire vivre la relation en tenant compte de la culture de son partenaire. Les Français trouvent les Allemands rigoureux, peu enclins à la fantaisie et ardu en affaires. « Ces clichés sont une caricature de la réalité. Il y a une part de vérité, mais elle est exagérée », résume Bruno Dussert-Vidalet, le directeur de la technologie d'Astron Fiamm. Son entreprise toulonnaise a développé la technologie Oled avec la société dresdoise Novaled. Lui et d'autres industriels nous ont livré le secret de leur modus operandi.

1 TRAVAILLER SON CAHIER DES CHARGES

For-ma-li-ser ! C'est le maître mot des entrepreneurs français qui ont réussi une coopération avec des Allemands. « Alors que c'est parfois perçu comme une contrainte par

ATTENTION AUX REPAS D'AFFAIRES

L'anecdote illustre une erreur à ne pas commettre. Une délégation allemande se rend dans une usine française du Sud-Ouest en vue d'un contrat. La direction lui fait rapidement visiter le site. Arrive l'heure du déjeuner qui, tradition oblige, se fera au restaurant. L'après-midi est

bien entamé lorsqu'ils retournent sur le site discuter du projet. Las, ils doivent déjà rejoindre l'aéroport. La négociation a failli capoter, les Allemands se demandant pourquoi tant de temps avait été perdu alors qu'ils s'étaient déplacés pour travailler... et non pour déjeuner.

les Français, les Allemands ne peuvent pas commencer un projet sans un process précis », note Bruno Dussert-Vidalet. Collaboration de R&D, partenariat industriel, relation commerciale : un cahier des charges exhaustif doit être rédigé par les équipes impliquées. Ce que confirme Philippe Obry, le président d'Akka Research, dont la maison mère, Akka Technologies, a racheté MBtech, filiale de Daimler, en 2012 : « Tous les process et spécifications doivent être écrits, sans quoi les Allemands ne commencent pas à travailler. » Une rigueur à laquelle les équipes hexagonales peuvent difficilement échapper. Il faut donc s'emparer très tôt des sujets complexes, en amont, afin qu'une feuille de route claire soit tracée. Philippe Mareine, le vice-président exécutif du groupe Atos, qui a acquis la branche informatique de Siemens en 2011, parle d'une « exigence de planification ». Il invite quiconque souhaitant accéder au marché allemand ou faire une coopération à procéder à « une analyse fine ex ante des besoins, ainsi qu'à une élaboration minutieuse des objectifs ». Si aucun ne voit de différences flagrantes entre les normes de qualité à respecter, notamment dans le monde industriel, tous insistent sur le chemin rigoureux à suivre pour les atteindre.

2 ADAPTER SA RELATION COMMERCIALE

Consolider le format et le contenu des documents commerciaux est un prérequis pour réussir. Selon Jean Lepagnol, responsable, chez Framatech, de la formation « Comment travailler avec les Allemands », « la plus grande différence entre les deux approches réside dans l'aspect commercial ». Il détaille un devis ou une facture provenant d'un partenaire allemand : spécification des produits ou prestations dans les moindres détails, nom et qualité de la personne référente et coordonnées bancaires de l'entreprise. Presque aux antipodes des documents français... « Tous les éléments sont précis, complets », ajoute Yann Griboval, le PDG de SailingOne, une TPE vendéenne de sept salariés qui développe un procédé de collecte de données scientifiques en mer avec la PME allemande SubCtech, à Kiel. Il convient également de bien s'entendre sur les prix. « Dans une négociation commerciale, peu de chose reste dans l'ombre. Une fois qu'un prix a été fixé, il ne faut surtout pas essayer d'avoir une remise », prévient Jean Lepagnol. La seule marge de manœuvre, à manier avec précaution, concerne les quantités et les spécifications du produit. Non sans risque, si l'engagement a déjà été pris, même à l'oral.

3 SOIGNER SA COMMUNICATION

Ce formalisme si présent en Allemagne s'accompagne d'habitudes de communication. « Un projet ne peut avancer qu'avec un minimum de reporting », assure Bruno Dussert-Vidalet. Et si possible en face-à-face, ou via la visioconférence compte tenu de la distance. « Il faut absolument éviter l'effet tunnel, où chacun avance de son côté pendant des semaines, qui déstabilise les équipes allemandes, et mettre en place une communication quasi quotidienne », ajoute Philippe Obry. Là encore, la précision est souhaitée. « Une date est une date, on ne revient pas dessus », résume Yann Griboval.



La TPE vendéenne SailingOne a travaillé avec l'allemand SubCtech sur la collecte de données scientifiques en mer. La rigueur était primordiale dans leur collaboration.

Si un grain de sable vient enrayer la machine, reconnaître rapidement son erreur ou son retard n'est pas pris comme une faiblesse. Ce sera d'autant plus facile à faire accepter que l'équipe dirigeante est impliquée au plus haut niveau. « Il faut donner l'impression que les deux exécutifs se rencontrent régulièrement, estime Bruno Dussart-Vidalet, car du côté allemand, il est de tradition pour un dirigeant de montrer son intérêt pour le projet. Ce que les équipes françaises voient parfois comme de la perte d'autonomie... » La barrière de la langue peut également rendre difficile la communication. Si l'allemand n'est pas obligatoire, l'anglais est bien sûr la langue du quotidien. Côté Berlin, cela concerne l'ensemble de la chaîne, du directeur général au technicien de maintenance. Ce qui est rarement le cas en France. Un effort est donc à fournir de ce côté-ci du Rhin.

4 GARDER SON IDENTITÉ

Face à ces méthodes de travail, que peuvent donc faire les équipes françaises ? S'il est vrai qu'elles ont intérêt à se conformer aux habitudes de travail de leurs partenaires, elles

doivent aussi « garder leur agilité, être contorsionnistes », souligne Bruno Dussart-Vidalet. En clair, savoir, en douceur, pousser leurs partenaires vers des chemins inexplorés. Ou, si cela se présente, les persuader de changer telle étape ou telle procédure. Philippe Obry l'a vécu. « Chez notre partenaire, la direction de la conformité intervenait en bout de chaîne. C'était un élément bloquant alors que notre enjeu était que ce service soit contributeur au projet, raconte-t-il. Nous avons dû argumenter, mais désormais, il nous aide à trouver la bonne direction. » Si l'argumentation peut sembler une étape fastidieuse pour des intervenants français, elle recèle une vertu : correctement vendue, toute proposition, une fois acceptée, sera respectée et soutenue. D'autant que, selon Philippe Mareine, « nos interlocuteurs allemands attendent de nous de la créativité et apprécient notre capacité d'adaptation. » Ainsi, les équipes de Bruno Dussart-Vidalet sont parvenues à développer une innovation en matière d'éclairage parce que les équipes françaises ont convaincu les partenaires allemands d'explorer une voie alternative. C'est aussi cette fraîcheur-là que nos partenaires d'outre-Rhin viennent chercher. ■