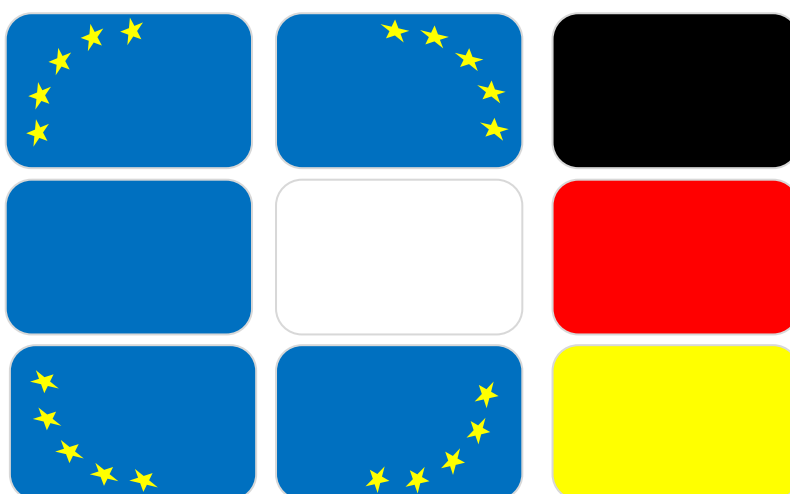


# ***Le petit guide*** du succès des transactions d'entreprises dans l'espace franco- allemand



**2. Édition**

**EuroConsult Brandenburg & Co. GmbH**  
Institut pour le développement des entreprises  
Cologne Office + 49 ( 0 ) 221 – 86 35 00 [www.brandenburg.de](http://www.brandenburg.de)

# ***Le petit guide***

## **du succès des transactions d'entreprises dans l'espace franco-allemand Les nouvelles chances et risques de l'Europe**

### **Introduction**

L'Union Européenne rassemble aujourd'hui environ 500 millions de personnes. Du point de vue géographique elle s'étend de l'océan atlantique à la mer noire. Le poids de sa population, sa dimension géographique et ses différences culturelles conduisent à une nouvelle constellation des chances et des risques pour tous les acteurs européens et mondiaux.

Indépendamment de cela, la mondialisation continue à progresser. Dans ce nouveau cadre international, la croissance chinoise et indienne se poursuit. Il demeure toutefois difficile d'évaluer l'influence des capacités de production et l'augmentation de la demande globale stimulée par la croissance du bien-être sur les marchés internationaux. Même des entreprises qui, pour l'heure, ne sont pas touchées par la mondialisation, devront étudier méthodiquement leur position sur le marché, leur propre développement et celui de leurs concurrents. Une **gestion du changement** est nécessaire afin d'anticiper le futur, également pour les PME (petites et moyennes entreprises), pour réagir de manière efficace à des marchés en constante évolution.

Le développement positif des entreprises européennes dépendra en premier lieu de leur présence future sur le marché et la taille de ces marchés. Leur croissance dépendra de la relation des coûts de la concurrence internationale.

Le moyen le plus rapide d'augmenter la taille d'une entreprise au regard des **économies d'échelle** consiste à acheter des marchés. Lorsqu'une entreprise française acquiert une entreprise allemande, elle n'achète pas seulement son marché allemand, mais également souvent ses marchés étrangers. La suite de ce guide reviendra notamment sur ce point.

La présentation suivante se limite aux transactions franco-allemandes et donne une exposition simplifiée de quelques différences entre ces deux pays pour maintenir son rôle démonstratif. L'Allemagne et la France sont les pays les plus importants dans l'UE quant à leur population et à leurs performances économiques. De plus, il s'agit, de manière générale, de deux pays jouant un rôle de leader d'opinion dans **le groupe des pays latins et des pays germaniques**.

## **Développement des marchés compte tenu de....**

La France et l'Allemagne ont des racines communes sous l'empire carolingien de Charlemagne (Karl der Große). Malgré le rétablissement d'un respect réciproque et un rapprochement certain en un demi siècle, ces nations peuvent être, encore aujourd'hui, aussi différentes que le sont le coq gallois et l'aigle prussien.

Fondée sur trente ans d'expérience dans la préparation et la mise en pratique de rachats et de ventes d'entreprises, de fusions et de redressements sur la voie franco-allemande, ce guide traite des

### **.... petites différences culturelles**

qui sont des entraves, officiellement inexistantes, pouvant présenter parfois des opportunités prometteuses.

L'achat, la fusion et la restructuration d'entreprises impliquent toujours des risques considérables. Au niveau international, s'y ajoutent des différences culturelles multiples qui peuvent représenter aussi bien des chances que des risques.

Quelques thèmes choisis seront traités sous forme générale par la suite:

1. L'avantage stratégique qui résulte pour une compagnie française (allemande) de l'achat d'une compagnie allemande (française).
2. La préparation et la mise en place de négociations d'acquisition.
3. La façon d'appréhender les résultats des négociations.
4. Le comportement habituel de patrons français et allemands.
5. L'organisation des entreprises dans les deux pays.
6. Les attentes liées aux contrats dans les deux pays.
7. Les attentes des clients vis-à-vis de l'entreprise et des produits dans les deux pays.

Les différences peuvent sembler marginales mais leurs effets observés dans les trente années passées se sont souvent révélés catastrophiques.

## **1. L'avantage stratégique obtenu par une compagnie française (allemande) de l'achat d'une compagnie allemande (française)**

Une comparaison de la distribution géographique des clients de nombreuses entreprises françaises et de celle de leurs homologues allemands conduit à révéler des préférences différentes sur des marchés géographiquement distincts. Ceci est dû en partie aux habitudes de consommations (par exemple la différence entre la cuisine méditerranéenne et la cuisine nordique), et en partie aux méthodes de *business* historiquement ou culturellement différentes.

Ainsi, une entreprise française (allemande) qui rachète un concurrent allemand (français) acquiert non seulement son marché allemand (français) mais également des marchés étrangers, latins ou germaniques, sur lesquels elle peut être absente jusque-là. Cependant, elle doit être prête à s'adapter aussi bien à des produits différents qu'à des spécificités culturelles pour pouvoir tirer profit du nouveau marché conquis.

La problématique des procédures de successions d'entreprise concernant la taille inefficace de beaucoup d'entreprises en question ouvre, sur les deux côtés du Rhin, des nouvelles opportunités.

L'impulsion d'acquisition d'une entreprise allemande (française) peut avoir des motivations différentes mais n'est pas toujours une bonne décision. Pour cela, une telle transaction doit être accompagnée de l'avis d'un expert ne serait-ce que pour s'assurer que le patron de l'entreprise, sa famille et le personnel sont prêts et capables de s'engager dans une internalisation de l'entreprise.

## 2. La préparation et la mise en place de négociations d'acquisition

### France (et Grande-Bretagne)

Souvent, au préalable des transactions, une table ronde décontractée réunissant la direction de l'entreprise permet à chaque gérant d'exposer son savoir et ses expériences. Ceci permet d'identifier les chances et les risques qui doivent être pris en compte par chaque participant et permet ainsi de formuler des questions aussi bien personnelles que générales concernant les pours et les contres.

Au premier tour de la négociation avec l'autre coté, on vise à effectuer un **tour d'horizon** pour comprendre la position fondamentale de la partie opposée, ces expériences et sa vision de l'affaire.

La discussion est orientée par les propres questions des participants, mais s'adapte aux interventions de la partie opposée – ne serait-ce que pour des raisons de politesse. Le but de la discussion est de comprendre la motivation de l'autre partie et d'évaluer les chances et les risques des marchés en fonction des produits offerts. Les détails de la discussion sont ensuite traités par le pouvoir exécutif de l'entreprise.

Dans la plupart des cas, l'interrogation française est indirecte, ce qui fait que les mêmes questions sont souvent posées plusieurs fois sous des angles différents, particulièrement en cas de réponses insatisfaisantes.

Les analyses et les conseils des avocats et des auditeurs sont considérés comme nécessaires, mais ne sont pas appréhendés suffisamment. Les conseillers ne sont pas particulièrement populaires.

Le côté français essaie d'explorer si le partenaire contractuel est honnête, accommodant et raisonnable, pour anticiper la résolution de difficultés futures potentielles.

### Allemagne

La préparation est déléguée souvent à un collaborateur spécialisé ou à une unité spécifique. Le sujet est traité sous forme appropriée, souvent très académique et bien structurée. Il en résulte la création d'un dossier qui contient la base théorique de la délibération.

Dans un premier temps les objectifs sont brièvement formulés, puis un ordre du jour est fixé pour discuter, point par point, du catalogue des questions **préparées à l'avance**.

Chaque journée de négociation est soumise à un ordre du jour fixe. L'entretien est déterminé par le questionnaire prédéfini. Des questions (et réponses) inattendues, ainsi que des questions qui peuvent en résulter, sont considérées comme embarrassantes et sont ainsi reportées à une réunion ultérieure.

Généralement, il est attendu une précision dans les réponses semblable à celle appliquée dans les questions.

Les conseillers ainsi que les rapports des avocats et des auditeurs bénéficient d'une importance particulière (comme en Grande-Bretagne). Cependant, ces conseillers et auditeurs sont juridiquement responsables de la justesse de leurs conseils. Ils ont donc une assurance couvrant les risques professionnels.

Le côté allemand veut traiter ses interrogations de manière exhaustive et revendique des réponses techniquement justes jusqu'à épuisement de ses questions. La dimension humaine joue un rôle secondaire dans ce contexte.

### **3. La façon d'appréhender les résultats des négociations**

#### **France**

Le déroulement de la négociation est volatile, plusieurs questions et leurs interdépendances sont discutées simultanément ne respectent que peu l'ordre du jour – système multitâche.

L'entretien reste sans engagement, tant qu'un procès-verbal officiel n'est pas édité collectivement.

En cas de doute ultérieur, la reprise de la discussion d'une question, considérée comme clôturée du point de vue allemand, ne pose aucun problème.

#### **Allemagne**

L'entretien suit l'ordre du jour, les questions sont discutées une par une puis closes.

Chaque point de l'ordre du jour faisant l'objet d'un accord sans contestation est considéré comme clos.

Il est considéré comme peu professionnel et très gênant de reprendre un point de l'ordre du jour déjà acquitté.

## **4. Le comportement habituel de patrons français et allemands**

### **France**

Les autorités françaises interviennent régulièrement, par conviction politique, avec des mesures dirigistes dans la sphère économique. Par conséquent, les patrons français sont obligés de se mettre en conformité avec les décisions politiques qui sont prises à Paris, ce qui limite le temps accordé à leur entreprise. Leur formation professionnelle ainsi que leur vision globale, marquée historiquement par la puissance coloniale préalable, est traditionnellement plus internationale que régionale.

Un PDG ou patron français est informé par ses collaborateurs; cependant, il inclut ses propres idées, des informations additionnelles et l'actualité politique. Il ne discute pas forcément tous les paramètres avec ses collaborateurs et décide finalement en solitaire tout en assumant la responsabilité de ses décisions.

Si le patron demandait l'accord de ses employés avant de prendre une décision, il risquerait des turbulences internes. Les employés l'interpréteraient comme un manque de confiance de sa part concernant leurs compétences.

Un patron ne donne pas de consignes précises, mais des indications à propos du but supérieur qu'il convient d'atteindre. Les collaborateurs sont responsables des détails, « système D », chacun s'aide comme il peut.

### **Allemagne**

Un dirigisme politique étant inhabituel en Allemagne, les gérants d'entreprise peuvent accorder plus de temps à leur entreprise. Les chefs allemands incluent tous les porteurs de décision dans les préparations et discussions des projets et contribuent ainsi de manière délibérée à l'augmentation du nombre de ses « complices ». Couramment, on produit une documentation importante (rarement lue) pour assurer que chaque cadre est amplement informé.

La décision est d'habitude portée collectivement alors qu'un membre de l'équipe n'approuverait qu'une décision s'il est prêt à assumer les conséquences qui en résultent dans son domaine. Ceci tend à prolonger la prise de décision.

Les cadres allemands s'attendent naturellement à être inclus (formellement) dans les décisions de manière appropriée.

Le chef connaît tous les détails du déroulement et donne des instructions claires, auxquelles il faut se tenir strictement. En même temps, il reste ouvert aux propositions utiles.

## **5. L'organisation des entreprises dans les deux pays**

### **France (en partie aussi Grande-Bretagne)**

Naturellement, il y a presque toujours un plan organisationnel dans les entreprises. Mais il est surtout important de comprendre l'organisation informelle qui est liée à la réputation et à la fonction de certaines personnes.

Evidemment, le patron souvent absent ne peut pas donner des instructions précises mais seulement des objectifs à atteindre. Ainsi, il n'intervient pas dans le travail journalier. Une fois un projet agréé par le patron, la répartition des tâches s'effectue de manière collégiale au sein des employés. La procédure de concertation tient compte des capacités des participants. Ceci mène au consensus, augmente la motivation et facilite ainsi la résolution des problèmes ultérieurs.

Le travail est collectif la majorité du temps, sans trop se conformer aux compétences formelles. Il y a plus de discussions techniques qu'en Allemagne. Les collègues s'aident mutuellement pour surmonter une difficulté de manière informelle et dépassent ainsi les limites de domaine de compétences (« système D »).

Pendant la journée, les employés se concertent brièvement à plusieurs reprises. Lorsqu' apparaît un besoin de se remettre d'accord, il n'est pas rare qu'une solution soit trouvée après le travail, par exemple autour d'un rafraîchissement ou d'un repas. Ceci induit de plus longues heures de travail chez les cadres dirigeants mais permet également de « décompresser ».

Cependant, tandis que la coopération est décontractée, le rang hiérarchique des supérieurs n'est jamais oublié.

### **Allemagne**

La forme de l'organisation d'entreprise est un sujet très important en Allemagne. Une fois l'organisation adoptée, elle est strictement suivie par les employés et la direction ; les problèmes de compétence sont discutés et résolus immédiatement.

Les tâches concernant les flux d'informations et les responsabilités des employés sont prises très au sérieux et respectées rigoureusement.

Pour chaque nouveau projet on charge un collaborateur responsable de préparer un dossier profond. La préparation est performante, la prise de décision rapide mais elle est néanmoins basée sur les expériences d'un employé subalterne. Si des fautes de raisonnement ou de jugement apparaissent par la suite, il convient de reprendre tout le processus de décision collectivement (« si on avait su que... »)

Les consignes étant claires et due à une certaine discrétion, il n'est pas nécessaire de se concerter spontanément en journée.

Les employés qui ont un besoin de concertation sont considérés comme incompetents. Les employés rentrent à leur domicile lorsqu'il est l'heure de finir la journée (« radio silence »).

Une conséquence de ce comportement « radio silence » est l'apparition de fautes évitables qui conduisent avec le temps à un maniment très amical, « copinage », parmi les employés des différents niveaux hiérarchiques. Une érosion du respect mutuel peut entraîner de nouveaux problèmes.

## 6. Les attentes liées aux contrats dans les deux pays

### France

Le préambule, l'âme du contrat, est soigneusement rédigé. Il décrit en détail les objectifs que l'on veut atteindre par la signature du contrat.

Le texte contractuel en soi représente seulement l'état actuel des réflexions. Ainsi, en cas de changement fondamental des conditions ou de la situation, on peut à tout moment le rediscuter et éventuellement le modifier tout en respectant le préambule.

### Allemagne

De manière analogue à la structure organisationnelle, un contrat une fois conclu n'est plus discutable et n'est donc pas modifiable. Les contrats sont signés pour être accomplis - *pacta sunt servanda* - même si leurs buts peuvent être différés entre temps (« contrat béton »).

## 7. Les attentes des clients vis-à-vis de l'entreprise et des produits

### France

La pression internationale accrue sur les coûts de production a engendré une planification plus soignée du matériel et du temps - également en France.

Toutefois, aux niveaux respectifs des fournisseurs et des clients, il peut être accepté que les affaires ne se réalisent pas toujours comme initialement prévues. C'est pourquoi il y a, des deux côtés, un certain nombre de recours formels et informels « au cas où ..... ».

Les clients français accordent souvent plus d'importance à l'image, à l'élégance et à la valeur de distraction d'un produit qu'à sa fonctionnalité ce qui se retrouve dans la publicité.

### Allemagne

La plupart du temps, une entreprise ne s'engage qu'à ce qu'elle peut vraiment accomplir. Les réserves de temps et de matériel sont calculées dans les promesses de livraison.

Les délais de livraison et la qualité promise sont respectés **rigoureusement** et on ne s'attend à aucune souplesse en affaires du côté de la clientèle.

Pour le consommateur allemand, la fiabilité et la stabilité des produits a une place primordiale. Il préfère un nombre réduit de fonctions mais une garantie absolue sur leur fiabilité.

## Résumé:

Depuis l'invention de l'écriture cunéiforme, il y a 5.500 ans, l'histoire est documentée et des préjugés sont cimentés. Ceci se manifeste de manière démonstrative et plein d'humeur dans les bandes dessinées Astérix et ..... . Ces préjugés constituent une composante essentielle de nos pensées et donc des entraves dans chaque transaction internationale.

- Le manque de respect vis-à-vis des autres et le manque de bonne volonté quant à l'adaptation au quotidien entrepreneurial local, autrement dit l'adaptation à la réalité dans le pays partenaire, ont été dans toutes les transactions internationales, suivies par notre maison, une source essentielle de problèmes.
- Un problème supplémentaire est l'attitude vis-à-vis de l'Etat. Depuis Montesquieu, Rousseau et sa théorie de la « volonté générale », la volonté publique est à la base de la décision politique en France.
- En Allemagne, la Grâce divine de l'Empereur semble encore souvent présente, particulièrement dans l'administration publique.

Par conséquent, il en résulte des problèmes de communication concernant:

- La compréhension de l'organisation et donc la façon de coopérer lors de fusions et acquisitions.
  - Le Harzburger modèle ./.. Le « système D »
- La position du patron ou PDG
  - Frédéric le Grand ./.. Louis XIV ( Soleil )
- La compréhension des contrats
  - Système Préambule ./.. Contrat Béton
- Attentes des consommateurs
  - Stabilité ./.. Élégance

**Les systèmes latins et germaniques se complètent par leurs points forts caractéristiques. Pour surmonter les problèmes liés à la mondialisation, une combinaison des différentes façons de penser est un grand avantage sous réserve que la communication soit portée par un respect mutuel.**

L'attention doit être attirée également sur l'existence de différences entre les autres pays européens bien que non commentée dans le présent texte. Il y a beaucoup de points communs entre les pays latins sur un côté et les pays germaniques sur l'autre côté. Les différences essentielles se trouvent entre le groupe des pays latins et des pays germaniques.