



JPB Consulting

Leader en management franco-allemand depuis 1984

Thèmes : Management franco-allemand > malentendus franco-allemands > communication interculturelle franco-allemande

Les Echos

Février 2024

Ces Français qui dirigent l'Allemagne

Reportage sur la cote montante des patrons français à la tête de grandes entreprises allemandes, signe d'une économie en pleine mutation, qui a besoin de nouvelles manières de penser.

Allianz, Siemens, Airbus, Nivea, Targobank, Rewe... des grands noms de l'économie allemande. Les "Franzosen" (pas forcément de grandes écoles) sont plébiscités dans les ComEx et à la tête des entreprises allemandes.

Manifestement l'économie d'Outre-Rhin, en pleine mutation, a besoin de nouvelles manières de penser, d'une accélération du changement. Mais attention aux travers telles que les "grandes visions" à la française...

Sujets traités par ce reportage

Diversité en fort croissance à la tête des entreprises allemandes, des français pour accélérer le changement, l'agilité, la prise de risque, la musique : un marqueur social, comparaison entre élites allemandes et françaises, différences d'approches managériales : management centralisé et directif vs. culture du compromis, la gestion de l'affect, les notions de "concept" et de "vision", la créativité dans le lancement de produits, l'empathie "à la française"

Temps de lecture : 2 minutes

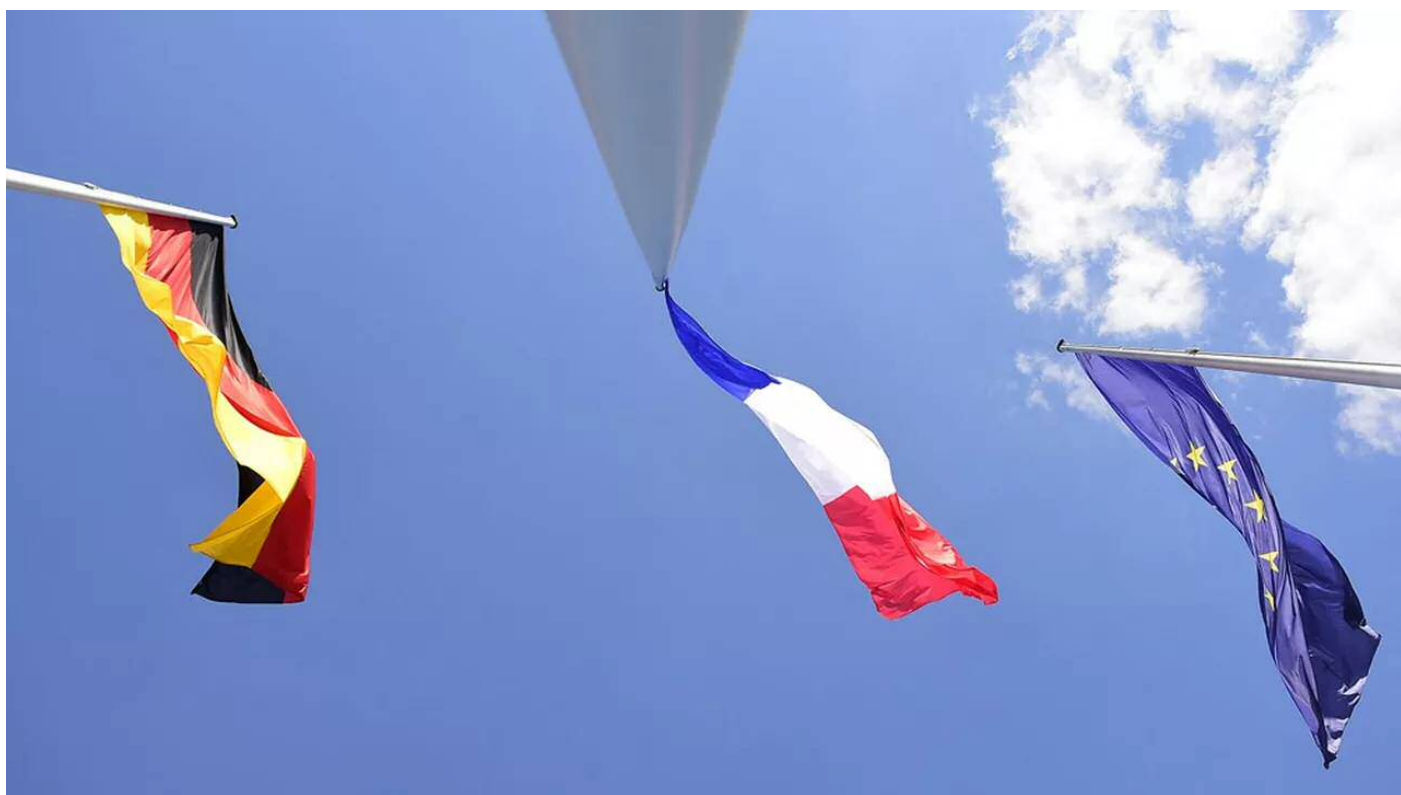
Bonne lecture !

L'équipe de JPB Consulting

REPORTAGE

Ces Français qui dirigent l'Allemagne

Allianz, Siemens, Airbus ou Nivea.... Les « Franzosen » sont plébiscités à la tête des entreprises allemandes. Signe d'une économie en pleine mutation qui a besoin de nouvelles manières de penser, leur succès se noie parfois dans les brumes des grandes « visions » à la française...



L'Allemagne offre davantage d'ouverture aux dirigeants Français qui n'ont pas fait HEC, Polytechnique ou l'ENA... (AFP)

Par **Nathalie Steiwer**

Publié le 7 févr. 2024 à 7:00 | Mis à jour le 7 févr. 2024 à 7:31



Votre abonnement Premium vous permet d'accéder à cet article

A moins qu'il ne soit en panne, **ce qui arrive** souvent, l'avion du chancelier allemand Olaf Scholz s'envole généralement pour Tokyo, Brasilia ou Beijing avec à son bord une vaste délégation de chefs d'entreprises allemandes... dont une partie sont Français. Beiersdorf et sa marque phare Nivea, Airbus et le fournisseur des laboratoires pharmaceutiques

Qiagen : trois des quarante chefs d'entreprise du principal indice boursier allemand, le DAX, sont de purs « Français ».

C'est d'ailleurs un Français, le président de Beiersdorf **Vincent Warnery** , qui a remporté en 2023 la palme du meilleur manager allemand de l'année, attribuée par le quotidien économique Handelsblatt. A croire que les « Frenchies » s'apprêtent à dominer l'économie allemande, les Comex des plus grandes entreprises allemandes se sont aussi étoffés dernièrement de plusieurs nouvelles recrues françaises.

LIRE AUSSI :

- **CHRONIQUE : le désaxe franco-allemand**

La polytechnicienne **Anne-Laure de Chammard** a été appelée fin 2022 à la vice-présidence de Siemens Energy, avec la tâche ardue d'accompagner l'industrie vers sa transition énergétique. Signe de la confiance qu'elle inspire, elle a été débauchée chez Engie, au moment même où **Siemens Energy traversait une forte tempête** dans le secteur des éoliennes. Dans sa branche, elle côtoie un autre Français, ou plus précisément un Franco-Allemand, **Cedrik Neike** , à la tête de Siemens Industrie depuis trois ans.

Côté finance, c'est une Française encore, **Claire-Marie Coste-Lepoutre** , qui succédera à un Italien au poste très couru de directrice financière chez Allianz, le premier assureur mondial, à Munich. Isabelle Chevelard a déménagé pour sa part à Düsseldorf pour prendre la tête de Targobank, après **la reprise de l'ex-Citibank par le Crédit Mutuel Alliance fédérale** .

Pression des investisseurs

Bref, les Français ont la cote en Allemagne. La pression des investisseurs pour plus de diversité à la tête des entreprises allemandes a certainement joué un rôle. En 2021, 71 % des membres des directoires d'entreprises allemandes étaient Allemands. Ils n'étaient plus que 60 % un an plus tard, révèle une étude du conseiller en management Horváth. Les deux tiers des principaux investisseurs en Allemagne, comme Allianz Global Investor, J.P Morgan, Vanguard ou BlackRock, exigent désormais plus de diversité dans les entreprises de leur portefeuille, note le quotidien économique allemand Handelsblatt.

En pleine reconversion industrielle, les entreprises allemandes semblent aussi jouer la « touche française » pour accélérer le changement. « Il y a une complémentarité exceptionnelle » entre la direction à la française et celle des Allemands, analyse Pierre de Bartha, qui conseille depuis trente ans les entreprises allemandes et françaises dans le management interculturel. La conception française du « management agile est peut-être plus adaptée au temps de crise où les cycles sont beaucoup plus courts », estime-t-il. Alors que le perfectionnisme des Allemands va les conduire à être très spécialisés et minutieux, « les Français sont très forts pour la créativité et les projets transversaux ».

LIRE AUSSI :

- **NIVEA, la marque plan-plan devenue cash machine**

C'est exactement l'expérience que Vincent Warnery a vécue après son arrivée chez Beiersdorf. Soutenu par la famille Herz, actionnaire majoritaire du groupe, cet ancien de L'Oréal a pu prendre en 2019 « le pari courageux de réduire les marges temporairement pour investir dans l'avenir », raconte-t-il aujourd'hui. Il a également fait le ménage dans le portefeuille de l'entreprise en se recentrant sur son cœur de métier : les soins de peau, plutôt que les shampoings et autres produits de droguerie.

Non seulement le Français a ramené Beiersdorf à une « croissance organique à deux chiffres pour la première fois en deux décennies », écrit la PDG de DB Cargo Sigrid Evelyn Nikutta dans son éloge du « manager de l'année », mais « il est aussi le dirigeant le plus accessible et sympathique d'Allemagne », assure-t-elle.

Il ne faut pas nécessairement être au Dax pour apprécier la méthode française : **Lionel Souque** a succédé à un autre Français à la tête de Rewe, l'un des plus grands groupes de distribution avec 10.000 magasins outre-Rhin. Le quadragénaire qui pensait rester deux ans dans le groupe coopératif y a fait finalement toute sa carrière jusqu'au sommet de l'entreprise. Il semble aujourd'hui plus Allemand que les Allemands en affichant haut et fort son soutien au club de football de Cologne, où il passe parfois une tête lors des entraînements.

L'opéra, marqueur social

Comme ailleurs, la passion du foot est un bon facteur d'intégration pour les patrons français en Allemagne. Participer aux **fêtes de la bière** en Bavière en est un autre. C'est

toutefois surtout l'amour de la musique classique qui a, en Allemagne, le statut qu'aurait la culture générale dans les grandes écoles françaises. Vincent Warnery a sans doute trouvé la note juste en assouvissant ses passions à la **Philharmonie de Hambourg**. Le fait qu'Anne-Laure de Chammard ait fait ses classes au conservatoire jusqu'à son entrée à Polytechnique lui a certainement donné des sujets de conversation avec ses pairs allemands.

« Lors d'une réunion en Allemagne, il faut laisser le temps à la critique 'loyale' de s'installer pour que tout le monde puisse s'exprimer sans notion de hiérarchie. »

Isabelle Chevelard A la tête de Targobank

Cet amour du classique est aussi un marqueur social des managers allemands. Comme en France, la reproduction sociale est très présente en Allemagne. « Un bon tiers des dirigeants allemands avaient un père patron, un quart un haut fonctionnaire ou quelqu'un occupant une profession libérale », note le sociologue Michael Hartmann dans une étude comparant les élites allemandes et françaises.

En revanche, l'Allemagne offre davantage d'ouverture aux dirigeants Français qui n'ont pas fait HEC, Polytechnique ou l'ENA. « En France, même le doctorat, le titre universitaire le plus élevé, n'a pas le prestige des diplômes des grandes écoles les plus réputées », rappelle Michael Hartmann. L'université d'origine des patrons allemands est donc relativement indifférente.

LIRE AUSSI :

- **Edito Macron, Scholz : tout reprendre**

L'autoritarisme « passe mal »

Le moule est différent, le résultat aussi. Les Allemands ont une approche managériale beaucoup moins politique que les Français, note Vincent Warnery. « Ils sont très directs,

il n'y a pas de billard à trois bandes : qu'ils soient d'accord avec une décision ou non, ils disent ce qu'ils pensent. » Ensuite, le débat peut commencer pour trouver un accord : « Contrairement à la France, compromis n'est pas un gros mot en Allemagne », constate le PDG.

Les Français dirigeants des entreprises doivent aussi s'adapter au sens du travail en équipe à l'allemande. Le centralisme à la française est assez mal perçu outre-Rhin. Pour des raisons historiques, « l'autoritarisme passe mal dans le subconscient collectif allemand », rappelle le consultant Pierre de Bartha. Du reste, le mot « trancher » n'existe même pas dans le vocabulaire managérial allemand, note-t-il.

Isabelle Chevelard a assez vite compris à ses débuts à la tête de Targobank qu'il fallait revoir sa manière de mener les réunions pour tenir compte de cette culture du compromis. « Lors d'une réunion en Allemagne, il faut laisser le temps à la critique 'loyale' de s'installer pour que tout le monde puisse s'exprimer sans notion de hiérarchie », note-t-elle. Le débat doit continuer jusqu'à ce que toutes les pierres aient été retournées et ensuite, les décisions sont appliquées dans tous leurs détails.

L'horreur : les états d'âme des Français

L'horreur absolue, pour un dirigeant allemand, « c'est de gérer les états d'âme des Français », remarque Pierre de Bartha : ils ne sont pas du tout dans l'émotionnel ou l'affectif dans les relations professionnelles. A la base de toutes décisions, il faut avoir une analyse précise de tous les fondements, rappelle-t-il.

De ce fait, la notion de « concept » ne recouvre pas la même chose dans les deux pays, note Isabelle Chevelard. Alors qu'en France, il définit des idées générales, en Allemagne il doit être directement opérationnel. Du reste, le terme de « vision » est perçu avec « horreur » au pays de Goethe et de Schiller. « C'est quelque chose de très flou, de très éthéré pour les Allemands qui l'appellent 'la petite musique française' », sourit la dirigeante de Targobank.

Cette « petite musique française » ne charme pas toujours les équipes allemandes. Cedrik Neike, le très dynamique patron de Siemens Industrie et membre du Comex de Siemens, en a fait les frais. Au départ, sa créativité a séduit les analystes, par exemple lorsqu'il a décidé de lancer un produit qui n'était pas encore tout à fait finalisé :

Xcelerator, une plateforme numérique qui doit relier les différentes fonctions

industrielles. Ce pari était audacieux en Allemagne où les clients « attendent un produit fini » avec une grande « fiabilité et souci du détail », note Pierre de Bartha.

LIRE AUSSI :

- **Analyse Rencontre franco-allemande : la difficile quête de souveraineté technologique des Européens**

Malgré le capital de sympathie qu'il dégage, les critiques contre le mode de direction de Cedrik Neike se multiplient dans la presse économique. Trois des onze principaux dirigeants de sa branche ont quitté le navire depuis son arrivée.

Paradoxalement, l'un d'entre eux, Stefan Gierse, un vétéran de Siemens, devrait passer chez le concurrent français Schneider Electric, a révélé le magazine « WirtschaftsWoche ». Un mouvement qui lui permettra de revenir sous la direction d'un patron... allemand, puisque Schneider est dirigé par **Peter Herweck** depuis mai. Lui aussi un ancien de Siemens.

Le centralisme à la française crée parfois des turbulences, comme après l'arrivée de **Guillaume Faury** à la tête d'Airbus en 2019. Il a lui aussi perdu quelques troupes depuis qu'il a entrepris de concentrer entre ses mains le travail stratégique de l'entreprise. La charismatique Grazia Vittadini, chef de l'innovation et elle-même pilote d'avion, s'est envolée vers d'autres employeurs, faute d'apprécier sa nouvelle feuille de route.

Dans une magnifique fusion des compétences dont l'entreprise franco-allemande a le secret, c'est finalement le nouveau directeur financier d'Airbus depuis septembre, l'Allemand Thomas Toepfer, qui revendique explicitement des qualités « d'empathie » à la française pour diriger l'entreprise.

<https://shows.acast.com/07b210dd-7af5-5b41-b04d-e4eb2a19e708/63da67a8630e5f0011b51ec3>

Nathalie Steiwer (Correspondante à Berlin)



JPB Consulting

Leader en management franco-allemand depuis 1984

Vous avez apprécié cet article ?

Montrez votre intérêt pour le sujet et recommandez-le à des collègues et confrères :



Contactez-nous sans tarder : Testez notre "coaching opérationnel ponctuel". Plus un accompagnement se fait à titre préventif, moins il y a de passif historique à déminer !



01 64 79 71 79

jpb@jpb.net

JPB Consulting - Coaching en management franco-allemand

- Depuis 1984, JPB est pionnier de la résolution de dysfonctionnements business-culturels et relationnels franco-allemands
- Expertise développée auprès de plus de 20.000 managers et ingénieurs internationaux depuis plus de 40 ans
- Coaching, expertises et accompagnement de dirigeants, cadres expatriés, équipes et organisations, dans les entreprises et projets franco-allemands



Pour approfondir le sujet, visitez notre site internet : www.jpb.net

Sujets traités par ce reportage

Diversité en fort croissance à la tête des entreprises allemandes, des français pour accélérer le changement, l'agilité, la prise de risque, la musique : un marqueur social, comparaison entre élites allemandes et françaises, différences d'approches managériales, management centralisé et directif vs. culture du compromis, la gestion de l'affect, les notions de "concept" et de "vision", la créativité dans le lancement de produits, l'empathie "à la française"