

LA GESTION INDUSTRIELLE ALLEMANDE

Robert Hayes et Steven Wheelwright

Extrait du livre : "Restoring Our Competitive Edge"

Publié par John Wiley & Sons, Inc.
605, 3e avenue - New York, 1984 - New York 10158

LA GESTION INDUSTRIELLE ALLEMANDE

1.1 Gründlichkeit

Il est communément admis que les plus grandes qualités des Allemands résident dans leur discipline et leur disposition au travail dur. Aucune n'est forcément vraie, comme il semble évident à quiconque ayant observé les énormes embouteillages juste après le déjeuner, le vendredi après-midi, lorsque des millions d'Allemands commencent à entamer le week-end. Dans l'industrie Allemande, l'absentéisme est endémique ; en 1981, celui-ci était supérieur à 12 pour cent (y compris les absences "planifiées") et se situait au premier rang dans le monde. On peut observer par contre deux autres traits de caractères allemands : à quelques exceptions près, les travailleurs allemands sont propres et méticuleux. Du point de vue du responsable de la production industrielle, ces caractères peuvent être plus importants que la discipline ou le travail dur. Mais ils ne sont pas exclusivement allemands, comme en témoigne leur transmission aux travailleurs immigrés des autres pays. De même qu'ils ne se manifestent pas sans les encouragements considérables de la direction;

Tout au moins, l'obsession allemande quant à la propreté et la méticulosité conduit à un poste de travail bien ordonné et à un souci constant de la "Gründlichkeit", à savoir : accomplir "correctement à fond" tout ce qui touche aux biens manufacturés d'une technologie complexe et qui constitue le fondement de la force industrielle allemande. La méticulosité incite les travailleurs allemands à faire particulièrement attention et à insister à ce que tout ce qui sort de leurs ateliers soit aussi parfait que possible. Ce qui est même plus important est le fait que les dirigeants partagent traditionnellement ce souci "inné" de faire un bon produit.

On entend régulièrement que ni les travailleurs américains ni leurs dirigeants ne se soucient suffisamment de la qualité de leur produits. Que cela soit vrai ou pas n'est pas nécessairement important. Ce qui l'est davantage, c'est que cela soit largement perçu comme étant vrai - par les concurrents étrangers de l'Amérique et plus sévèrement, par ses clients étrangers. Les produits allemands ont une réputation de qualité enviable dans le monde entier. Par conséquent, un regard à un certain degré sur les pratiques allemandes à entretenir et renforcer le souci de la qualité pourrait mettre d'autres sociétés sur la voie pour améliorer la leur.

1.2 Les attitudes et les méthodes de gestion allemandes

La plupart des entreprises industrielles performantes allemandes présentent cinq traits de caractère manifestes qui constituent probablement la base de plusieurs de leurs forces :

1. Elles favorisent un système de gestion qui cherche à maintenir consciemment la force technique à travers la hiérarchie directoriale.
2. Elles utilisent un système traditionnel d'apprentissage qui fournit une large base à ce que certains spécialistes allemands appellent "une compétence à bas niveau" (non une compétence de bas niveau, mais une compétence à de bas niveaux). Cela leur donne un noyau de travailleurs qualifiés et techniquement compétents qui maintiennent une attitude d'"artisans de l'ancien monde" vis-à-vis de leur travail et qui sont tellement bien versés dans les principes théoriques de leurs métiers qu'ils s'adaptent plutôt facilement aux nouveaux processus technologiques.
3. Elles montrent une intense orientation vers le produit et le client qui, d'une part, se concentre sur les besoins individuels de chaque client et, d'autre part, insiste sur des livraisons ponctuelles, une technique solide, une exécution soignée et un service après-vente fiable.
4. Elles s'estiment livrées à une vive pression concurrentielle et acceptent, par conséquent, des marges bénéficiaires et des taux de rendement des capitaux plus faibles.
5. Leur gestion est orientée vers la croissance à long terme et la stabilité de l'entreprise. Au lieu d'être récompensés principalement pour des "résultats nets" à court terme, on attend des dirigeants qu'ils investissent dans des activités, telles que la recherche et le développement, qui ont des rendements à long terme.

Quoique nous concentrions largement notre attention sur les aspects positifs de ces attitudes et méthodes, nous ne voulons pas donner l'impression que celles-ci sont bonnes sans équivoque, ou nécessairement supérieures à celles d'autres pays. Plusieurs d'entre elles ont un côté obscur qu'il serait juste de souligner. Par exemple, la fidélité sans faille que les travailleurs allemands (et japonais) ont tendance à montrer vis-à-vis de leur secteur géographique, de leur société et de leur profession, peut amputer la capacité de leurs économies à s'adapter aux changements majeurs de l'environnement concurrentiel. Elle tend

également à atténuer l'activité d'entrepreneur, en particulier celle liée aux "nouveaux débouchés" - la création d'une nouvelle petite entreprise par un groupe de dirigeants ayant abandonné les limites rétrécissantes d'une entreprise plus ancienne et plus grande.

1.3 La formation des cadres et des agents de maîtrise allemands

Les Allemands ne semblent pas avoir développé le concept de gestion comme une profession en et de soi-même, telle qu'elle s'est établie aux Etats-Unis. L'école de commerce du niveau de la licence - ayant pour vocation spécifique la formation de gens destinés à occuper directement des postes de direction, munis uniquement d'une formation théorique dans la "science" du management - n'existe pas en Allemagne. Par conséquent, les cadres qui détiennent des postes de responsabilité dans les entreprises industrielles allemandes sont normalement des personnes qui ont reçu leur formation du niveau licence ou en dessous, dans les professions techniques et qui demeurent bien au fait des opérations techniques qu'elles dirigent. (Plus de 35% des diplômés universitaires décernés en Allemagne à la fin des années 70 étaient des diplômés d'ingénieur, comparés à 6% aux Etats-Unis et au Japon). Un grand pourcentage parmi ceux-ci ont étonnamment plusieurs diplômes (souvent une combinaison d'ingénieur et de gestionnaire) et/ou de doctorats. Ils possèdent normalement aussi bien une expérience professionnelle considérable comme ingénieurs hiérarchiques qu'une connaissance théorique des technologies de leur branche d'activité.

Dans une très large mesure, cette différence est due à la grande considération que les Allemands portent à la "Technik", leur terme pour désigner un concept profondément différent de ceux suggérés par les mots français, tels que "technique", "technologie" ou "science". Technik a trait spécifiquement à un "art (comprenant aussi bien les produits que les méthodes) de fabrication" (cf. Lawrence, 1980, spéc. pp.96-100), et renferme des techniques de fabrication, une technologie relative à l'équipement de production et ce que les Américains désignent prosaïquement sous le vocable de "production management" (gestion de la production). L'intérêt allemand pour la Technik exerce une influence subtile sur la pensée des dirigeants allemands, à un tel point que les autres activités de gestion, comme la planification, le contrôle et la définition stratégique, sont reléguées au second plan.

On accorde un grand prestige, en Allemagne, à une société ou un dirigeant faisant preuve d'aptitude à la Technik qui est considérés comme la base première d'un succès industriel ou personnel. En comparaison avec l'appréciation relativement faible de la technique de production et le manque d'attrance des diplômés des universités et des écoles de commerce vers les carrières industrielles dans leurs propres pays, les observateurs américains et anglais

sont fascinés par la haute considération que portent les Allemands à la Technik. Ils sont de même impressionnés par "l'identification avec le produit" qui caractérise les dirigeants allemands : leur connaissance détaillée de leurs produits et leur intérêt, presque leur préoccupation, quant à leur fonctionnement ou leur utilisation.

Un exemple typique de cette expertise propre aux dirigeants se trouve dans une usine de fabrication d'équipement électrique exploitée par une filiale de Siemens. L'usine emploie 2000 à 3000 ouvriers, dont la plupart sont des mécaniciens hautement qualifiés. Son directeur en 1979 possédait un doctorat d'ingénieur et avait passé les 20 à 25 ans qui le séparaient de sa promotion universitaire dans la même société. Bien qu'il n'eût reçu aucune formation spéciale en management, ni à l'université ni en cours de carrière, il avait passé la totalité de sa carrière comme ingénieur hiérarchique, à travailler sur les produits et les procédés industriels dont il avait maintenant la charge. Durant notre visite de son usine, il apparut rapidement que ce directeur n'était pas seulement familiarisé avec ce qui se passait dans son usine, mais était techniquement tout à fait à l'aise. La communication relativement facile entre les ouvriers qualifiés de l'usine et lui-même laissait supposer que ses connaissances techniques étaient reconnues par ces derniers, et ceci contribuait d'une façon significative à faire admettre son autorité dans cette usine.

A la même occasion, notre discussion, plus tard dans son bureau, nous a persuadé que ce directeur n'était pas simplement "un type technique" bon pour diriger un site de production et isolé de la stratégie et de la planification à haut niveau. Il était aussi bien versé dans les problèmes internationaux, financiers et politiques de sa société que dans les activités de sa propre usine. Le maintien de la maîtrise technique à tous les niveaux de l'encadrement semble bien être la caractéristique propre des firmes industrielles allemandes.

D'ailleurs, les agents de maîtrise sont rarement des jeunes apprentis supposés grimper rapidement les échelons après une brève expérience au niveau de l'atelier. Ce sont plutôt des ouvriers qualifiés pourvus d'une longue expérience; ils sont souvent aussi des chefs de file naturels parmi leurs compagnons ouvriers (cf. Fores et a., 1978). Daimler-Benz, par exemple, exige que tous ses contremaîtres passent les examens du niveau "maîtrise" dans les métiers qu'ils supervisent. D'autres constructeurs automobiles en Allemagne n'insistent pas pour que leurs contremaîtres aient leur maîtrise, mais ceux-ci doivent être des compagnons qualifiés ("gelernte").

Les problèmes que beaucoup de firmes américaines ont avec le moral bas qui sévit parmi leurs contremaîtres et leurs difficultés à les recruter (cf. Sasser et Léonard, 1980), existent à peine en Allemagne. Du reste, les firmes américaines proposent souvent des postes d'agents de maîtrise à des universitaires fraîchement diplômés comme partie d'un programme de formation au management. Quoique par la force des choses, ces gens deviennent

opérationnellement familiers avec les techniques qu'ils supervisent, bon nombre d'entre eux s'attendent à quitter relativement rapidement leur séjour en atelier.

Les Allemands n'ont pas adopté la pratique qui consiste à muter les cadres d'un endroit à un autre et d'un poste à un autre tous les deux ou trois ans, comme le font plusieurs firmes américaines. Il semble qu'ils aient évité consciemment de développer l'idée selon laquelle les jeunes cadres promoteurs doivent être constamment en mouvement à l'intérieur de la société s'ils veulent avoir une chance de grimper jusqu'aux plus hauts échelons. Les cadres supérieurs potentiels de grandes sociétés peuvent s'attendre à des mutations occasionnelles, mais ces mutations arrivent normalement tous les six ou huit ans plutôt que tous les deux ou trois ans. Nous avons observé que le fossé qui sépare la direction de l'usine des ateliers, qui existe à un certain degré dans chaque industrie, tend à s'affirmer davantage dans les sociétés qui déplacent leurs cadres d'un endroit à un autre.

1.4 Développer les compétences à la base

La production de qualité requiert bien plus qu'une forte éthique de travail, un moral élevé et un bon management. Bien que toutes ces vertus soient nécessaires, elles n'en sont pas moins insuffisantes ; il faut qu'il y ait au niveau de l'atelier une véritable compétence technique. Si les Allemands ont détenu une quelconque "arme secrète" pendant les difficultés économiques de l'Europe depuis 1973, c'était bien la compétence technique à la base qui est le produit de leur système d'apprentissage.

Dans le système d'apprentissage allemand, plus de la moitié des jeunes quittent la scolarisation à plein temps à l'âge de 16 ans pour entamer un apprentissage de trois ans (plus de 430.000 faisaient leur apprentissage en 1981). Durant cette période, ils passent quatre jours environ par semaine sur le métier qu'ils ont choisi. Le cinquième jour est consacré à apprendre les aspects "théoriques" du métier dans un lycée professionnel étatique. Le sujet enseigné aux apprentis est réglé étroitement aussi bien par l'Etat que par les associations professionnelles des différentes branches industrielles, afin que les travailleurs reçoivent une formation uniforme sur tout le territoire national. Le système d'apprentissage bénéficie d'une large approbation de la part du gouvernement, des syndicats et de l'industrie, et il est également soutenu par un système d'éducation qui n'ouvre la voie à l'université qu'à une petite fraction seulement des jeunes Allemands. Des apprentissages sont requis pour plus de 450 différentes classifications professionnelles. Le gouvernement et les syndicats favorisent ce système plus que d'autres systèmes de formation (tels que les longs programmes d'éducation générale ponctués de stages accomplis à des moments ultérieurs de la vie, comme cela se pratique aux Etats-Unis), car

Il offre une solution partielle au problème du chômage des jeunes et assure à la plupart des apprentis un métier vendable. L'industrie encourage fortement le système, car, en formant les tout jeunes à des métiers recherchés, la société est pourvue d'une main-d'oeuvre qui est non seulement hautement qualifiés, mais encore bien motivée, disciplinée et responsable. Comme l'exprimait un dirigeant syndical, "ils apprennent à être à l'heure... et ce qu'est un environnement de travail". Le programme d'apprentissage garantit en particulier la pérennité des compétences requises par les industries lourdes à haut contenu technologique et qui sont cruciales pour le succès des exportations allemandes. Ce sont là des compétences que les écoles publiques n'ont pas les moyens de transmettre convenablement.

Il faut noter que les jeunes sont formés par l'industrie elle-même, et non par l'Etat. D'ailleurs, on leur donne tout jeunes une expérience considérable et une responsabilité sur leur lieu de travail réel. Les employeurs sont impatients de recruter, et même, si nécessaire, de recycler ceux qui sont passés par le système d'apprentissage. Ils ont constaté par suite d'une longue expérience que ceux qui avaient été apprentis se laissent assez facilement recycler et s'adaptent bien aux différentes conditions de travail. La preuve de cette faculté d'embauche, c'est qu'à la mi-1981, le taux de chômage des jeunes en Allemagne s'élevait à 5,1 pour cent, quelque peu moins que le taux de chômage global du pays. Aux Etats-Unis par contre, le taux de chômage des jeunes se situait au-dessus de 18 pour cent - à peu près trois fois supérieur au taux de chômage des autres catégories d'âge.

Un dirigeant allemand, actuellement vice-président d'une banque américaine, commentait dans une lettre (The Wall Street Journal, 22 septembre 1981):

"Bien que je dégage un rendement satisfaisant de mon investissement dans une formation universitaire, je reconnais qu'en tant que banquier, je tire la plupart de mes besoins professionnels journaliers de mon apprentissage allemand durant lequel je percevais 15 \$ par mois."

Le chômage des jeunes devrait être un problème national rare en Allemagne, pour la simple raison que le monde continue d'absorber tout surplus d'ouvrier ou de commercial, de technicien ou d'ingénieur qualifiés, en particulier lorsqu'ils ont également une formation en langues étrangères. Serait-ce la raison pour laquelle il y a autant de citoyens allemands de par le monde menant une vie raisonnablement confortable ?

La loi n'impose pas aux sociétés allemandes d'entretenir des programmes d'apprentissage, mais une discipline inofficielle est appliquée par des associations professionnelles et généralement appuyée par l'industrie privée. Plus de 350.000 sociétés allemandes les proposent, et rares sont les grandes sociétés (même celles qui ont des sociétés apparentées en dehors de l'Allemagne) qui n'ont pas de programme d'apprentissage. En fait, jusqu'en 1970 environ, l'accomplissement d'un apprentissage constituait un préalable pour suivre des

cours menant au diplôme d'ingénieur du "Gymnasium" (le Gymnasium allemand est en gros équivalent aux deux ou trois dernières années d'une high school américaine, plus la première année d'université), qui est la pierre angulaire du diplôme universitaire d'ingénieur. Il est encore assez fréquent de rencontrer des ingénieurs universitaires ayant accompli un apprentissage.

L'un des programmes d'apprentissage les plus connus est dispensé par Ford Allemagne dans ses grandes usines de Cologne. Chaque année, Ford a plusieurs fois autant de postulants à des postes que les 210 à 250 apprentis qu'il accueille. Durant le programme triennal, le taux d'abandon est inférieur à 5 pour cent, encore meilleur que le taux national de 20 pour cent environ. (Aussi bien les jeunes que leurs parents craignent qu'ils aient peu de chances d'obtenir un travail qualifié s'ils n'accomplissent pas un apprentissage). Le programme de Ford est exceptionnellement coûteux pour l'entreprise car, contrairement à la plupart des sociétés, il ne permet pas à ses apprentis d'exécuter un travail à l'atelier avant les derniers six mois de leur apprentissage. Mais la société pense que son programme "plaqué or" est payant dans le long terme, puisque 97 pour cent environ de ses diplômés demeurent chez Ford pour la plus grosse partie de leur vie professionnelle. Ce ne sont pas là seulement des vendeurs qualifiés, mais encore ils se sont inculqués depuis leur jeune âge les habitudes de travail et les attitudes que Ford considère comme les fondements de ses produits de qualité.

La plupart des dirigeants américains qui ont analysé le système Allemand en sont fortement impressionnés. Ils se lamentent sur les problèmes d'attitudes des jeunes ouvriers américains et de leur manque de compétence technique de base, et expriment le regret que les associations professionnelles américaines n'aient pas assez d'influence pour imposer un système similaire dans les sociétés américaines. Rares sont les sociétés qui acceptent de financer de pareils programmes, car elles craignent que, une fois formés, leurs diplômés soient débauchés par d'autres sociétés qui refusent de payer des programmes d'apprentissage propres à eux. Malheureusement, ce raisonnement ressemble trop à de l'auto-satisfaction: plus nombreuses sont les sociétés américaines qui s'y rangent et qui renoncent à investir dans la formation de leurs propres effectifs, plus attrayants deviennent les travailleurs formés par les autres sociétés.

1.5 L'orientation client, le style allemand

La plupart des sociétés américaines sont fières de leur "orientation client" par laquelle elles entendent essentiellement l'importance qu'elles accordent à la vente agressive et leur sensibilité aux réclamations de la clientèle. Aux yeux des dirigeants allemands par contre, l'orientation client signifie quelque chose de tout à fait différent, à savoir : la livraison dans les temps impartis, de

produits élaborés avec soin. Ce genre de souci de la clientèle repose sur la conviction que la réputation méritée grâce aux produits de qualité, aux livraisons ponctuelles et à l'excellent service après-vente est le meilleur instrument de vente possible (cf. Turnbull et Cunningham, 1981).

Les Allemands pensent que pour qu'une firme industrielle soit orientée vers le client, il faut qu'elle dispose d'une force technique dans toute son organisation et de dirigeants disposés à passer une partie importante de leur temps sur le terrain. Ceci leur permet d'être proches de leur clients, de telle sorte qu'ils puissent comprendre et anticiper leurs besoins et les répercuter sur le reste de l'organisation. Tout cela sonne banal et évident, mais les réalités de la bureaucratisation et de la routine à l'intérieur des organisations industrielles font qu'il est extrêmement difficile de maintenir uniformément dans le temps ce contact étroit avec la clientèle, en particulier si les chefs de vente n'ont pas une formation technique et si les chefs de production n'appréhendent pas à la base les problèmes et les besoins des clients.

Lorsqu'une société développe un produit pour lequel il n'existe pas encore un grand marché, les plus grandes sociétés allemandes ont tendance à compter sur la réputation industrielle et les relations avec la clientèle qu'ils ont déjà développées dans les pays dans lesquels ils ont l'intention de vendre le nouveau produit. Ainsi, il est fréquent que le Ministère Fédéral de la Recherche et du Développement (BMFT) à Bonn subventionne des sociétés allemandes, afin que celles-ci développent des produits pour lesquels il pense qu'une demande mondiale importante surgira plus tard.

En guise d'exemple, la Maschinenfabrik Augsburg-Nürnberg (MAN) a été engagée dans de nombreux contrats de R&D de ce type, dont beaucoup étaient orientés vers le développement de matériel d'énergie solaire et éolienne. Le marché éventuellement recherché n'était pas l'Allemagne brumeuse, mais l'Afrique du Nord, où MAN avait déjà réalisé une opération commerciale fructueuse. MAN escompte que la réputation que lui ont procurée dans ces pays, ses camions et son matériel industriel lourd tournera à son avantage lorsque ces pays seront intéressés à l'achat de matériel "d'énergie alternative". Pareillement, le succès de MAN à plus long terme dépendra de la capacité de la nouvelle génération de produits à atteindre la réputation acquise par ses produits courants.

Par contraste, certaines sociétés américaines - même celles qui apparemment réussissent - souffrent de la concurrence internationale à cause d'une vue incomplète des besoins de leurs clients. Ils veulent personnaliser leurs produits selon les exigences spécifiques de chaque client (de l'aveu général, un grand atout de vente), mais rencontrent des problèmes avec la fiabilité et, ce qui est peut-être plus important dans le long terme, omettent de développer des systèmes adéquats de service à la clientèle pour leurs produits. Par conséquent, ils se trouvent vulnérables devant des concurrents qui procurent cette

tranquillité d'esprit, car une des premières questions que pose tout client potentiel se proposant d'acheter un produit d'une société éloignée est celle-ci : "Puis-je compter sur son fonctionnement, tel qu'il est censé l'être ? "

Les sociétés allemandes, tout en respectant leurs clients et en essayant d'être de bons fournisseurs, ne consentent pas à l'idée que "le client a toujours raison". Elles pensent que le client ne sait pas toujours nécessairement ce qui est le mieux pour lui ou pour son fournisseur, et que pour cela le fournisseur se doit parfois de dire -poliment mais fermement- "non". Elles sont horrifiées par les sociétés qui sont tellement fières ou avides de bonnes affaires qu'elles ne reculent jamais devant une demande du client, sans tenir compte de la complexité des problèmes de construction qui en résultent ou du délai de livraison nécessaire. Ces sociétés sont souvent incapables de remplir leur promesse et provoquent finalement un mécontentement croissant de la part du client, plutôt que de la reconnaissance pour "s'être mis en quatre" pour le client.

Pour les Allemands, cela ne représente pas du tout de l'orientation client. Malgré toutes les contorsions et les agitations destinées à satisfaire les demandes impossibles des clients, cela n'aboutit par à ce que l'industriel allemand croit être le véritable besoin : un produit si bien construit et fiable que le client acceptera un délai, si nécessaire, et reviendra plus tard à son fournisseur pour d'autres commandes.

1.6 Lutter pour survivre

Bien que les sociétés allemandes soient confiantes dans leur propre avenir, elles pensent que l'industrie allemande dans son ensemble se trouve sous une pression bien plus grande que l'industrie américaine. La plus importante forme de pression vient de la nécessité de concourir sur les marchés de l'exportation. La plupart des firmes industrielles allemandes sont contraintes à exporter pour survivre ; les produits destinés à l'exportation représentent à peu près la moitié de la production industrielle totale de l'Allemagne (et du Japon) ; aux Etats-Unis, le chiffre était inférieur à 10 pour cent en 1981. Leurs problèmes ont été aggravés par le fait que les prix de leurs produits dans ces marchés d'exportation ne sont pas totalement soumis à leur contrôle du fait des fortes fluctuations des taux de change qui se sont produites depuis 1970. En fait, durant la plus grande partie de cette période, leur propre monnaie se renforçait au détriment de celles de leurs principaux concurrents.

Ce qui plus est, ces entreprises doivent lutter sur ces marchés étrangers contre des concurrents de "classe mondiale", y compris les Japonais et les multinationales géantes américaines. Depuis que l'Allemagne a connu, à compter de 1973, des taux de croissance relativement bas (en général moins de 2 pour cent, contre plus de 4 pour cent auparavant) et s'attend tout au long des années

80, à des taux de croissance intérieure équivalents, sinon inférieurs, l'expansion des sociétés continuera à dépendre largement du succès rencontré sur ces marchés d'exportation.

Ce qui n'arrange pas les choses, les coûts réels de main-d'oeuvre en Allemagne ont plus que doublé durant les années 70 ; le salaire annuel moyen de plus de 16.000 \$ en 1981 était presque le plus élevé du monde. "Nous devons augmenter nos ventes et réduire nos autres coûts simplement pour rester en équilibre" est une plainte typique du dirigeant industriel Allemand.

Enfin, les sociétés allemandes sont normalement bien plus petites que les sociétés américaines. Chacune des 20 plus grandes (en termes de chiffre d'affaires) sociétés allemandes a à peu près 40 pour cent de la taille de son pendant américain, et la centième plus grande firme allemande représente seulement un sixième environ de la centième plus grande firme américaine. Ceci n'est pas vrai dans toutes les industries, bien sûr. Les ventes de Hoechst, qui était en 1982 la quatrième plus grande société allemande, se situaient un peu au-dessus de celles de DuPont (avant son rachat par Conoco), son plus grand rival de l'industrie chimique sur le territoire américain. Ce type de comparaison avec la taille est cependant rare. Plus représentative est l'industrie automobile, où Daimler-Benz (la plus grande firme automobile) était comparable dans la taille à Chrysler (la troisième plus grande des Etats-Unis).

Comment peut-on lutter contre des concurrents de taille mondiale lorsqu'on est petit, que l'on a des coûts salariaux supérieurs à ceux de ses concurrents et qu'on ne peut pas licencier facilement des ouvriers ? La réponse, qui n'est pas si spécieuse qu'elle ne paraît, est que pour concourir efficacement, on doit d'abord survivre, et la survivance à long terme est, pour les firmes allemandes, un objectif bien plus important que pour les firmes américaines ? Ceux qui parviennent à croître le plus rapidement ou dégagent le plus haut rendement par action ont, à leur yeux, une importance secondaire et futile.

En égard à l'énorme succès des industriels Allemands depuis les années 60, les observateurs américains sont parfois effrayés par le pessimisme des dirigeants allemands et leur envie de leurs confrères américains. Avec des tanks et missiles russes stationnés juste derrière la frontière, peu de ressources naturelles, une concurrence de plus en plus dure de la part du Japon et d'autres pays, une flexibilité relativement réduite en ce qui concerne les questions de gestion du personnel, des ratios d'endettement élevés, et enfin des marges bénéficiaires faibles - il n'est guère étonnant que les Etats-Unis apparaissent encore à leurs yeux comme le pays de tous les espoirs.

1.7 Une stratégie à long terme

On fait souvent des observations sur la différence existant entre les dirigeants américains qui sont véritablement sous pression pour dégager des grands bénéfices à court terme, et leurs homologues allemands dont on attend qu'ils planifient dans le long terme. Des rendements relativement modestes pendant plusieurs années sont acceptés, si la direction d'une société allemande pense que ceci contribue à bâtir à long terme une forte position sur un marché.

Dans une certaine mesure, cette orientation à long terme est due au fait que les actionnaires allemands, au contraire de ceux des Etats-Unis, exercent une influence relativement insignifiante sur la direction. Cette moindre influence de la part de l'actionnaire est par contre due en partie à la tradition : les actionnaires ne s'attendent pas à avoir beaucoup d'influence sur la direction de l'entreprise et n'investissent pas avec l'espoir de recueillir des résultats spectaculaires à court terme. Ceci est également dû en partie au rôle influent que jouent les banques dans l'industrie allemande. Les banquiers allemands siègent au conseil d'administration des sociétés et remplissent un rôle actif en influant sur la stratégie de l'entreprise. En somme, ils s'intéressent en premier à la solidité financière de l'entreprise sur une longue période. Enfin, il faut noter qu'une orientation à long terme est stimulée par des méthodes de comptabilité et de reporting qui occultent les réalisations à court terme.

Quoique les Allemands n'aient pas pour habitude de manifester ouvertement leur fidélité envers leur entreprise, il est important de noter que aussi bien les ouvriers que les cadres ont tendance à identifier leur propre avenir avec le succès à venir des entreprises pour lesquelles ils travaillent. Dans la pratique, cela signifie que les salariés ne sont pas licenciés ou menacés de l'être à cause de leurs mauvaises performances, comme le sont les employés américains. Cela veut dire aussi que les cadres ne se sentent pas sous pression (ou ne se mettent pas eux-mêmes sous pression) pour dégager des résultats exceptionnels dans un court laps de temps au cours des différents postes qu'ils occupent.

Ni les ouvriers ni les cadres ne se montrent aussi mobiles que leurs homologues américains, que ce soit d'un poste à un autre ou d'une région à une autre. Ils ont tendance, dès le début, à chercher un emploi auprès de plus grandes et plus prestigieuses entreprises multinationales basées en Allemagne, et y demeurent tout au long de leur vie professionnelle. La législation allemande du travail reconnaît et encourage cette tendance en rendant extrêmement difficile aux sociétés, la possibilité de licencier des travailleurs permanents. Les cadres, non plus, à quelque niveau de la hiérarchie qu'ils appartiennent, n'ont l'habitude de se déplacer d'une entreprise à une autre. Ils tendent plutôt à terminer leur carrière dans la même entreprise dans laquelle ils ont commencé. Pour fermer la boucle dans ce système qui s'auto-alimente, il faut souligner les efforts que les sociétés déploient pour former leurs propres

employés qu'ils préfèrent promouvoir le plus souvent de l'intérieur.

2 Les causes et les implications de ces caractéristiques

Chacune de ces pratiques de gestion renferme des implications sur l'attitude probable des cadres et des ouvriers dans certaines situations. Elles agissent aussi réciproquement pour produire d'autres qualités distinctives du style de gestion allemand.

2.1 Les relations ouvrier-encadrement

La conjonction de compétence technique aux deux niveaux de l'encadrement et des ouvriers permet de nouer un lien solide entre l'encadrement et l'atelier. Ce genre de lien est totalement différent de celui qui est réalisé par des démarches périodiques et hautement médiatiques destinées à montrer que l'encadrement "se soucie" du bien-être des ouvriers, ou qu'il s'intéresse à ce que pensent les ouvriers du contrôle de la qualité, des améliorations de procédures, etc. Quoique empreintes d'une motivation sincère, ces démarches dépannent comme des pansements adhésifs qui disparaissent aussitôt que le responsable s'en lasse ou qu'il est muté ailleurs.

Dans les usines allemandes, il n'est pas surprenant de voir des cadres supérieurs très haut placés en train de discuter avec les ouvriers au sujet de leurs tâches spécifiques. En raison du fait que les dirigeants se sentent normalement techniquement à l'aise dans la plupart des tâches accomplies dans leur usine, ils peuvent faire plus que simplement écouter attentivement un ouvrier et le féliciter pour un travail bien fait. Ils sont capables d'engager les ouvriers dans une discussion intelligente concernant les aspects techniques de leur travail. Un des résultats secondaires marquants du système d'apprentissage (et de l'admiration des Allemands pour la Technik) est que les ouvriers mettent leur amour-propre dans les tâches qu'ils accomplissent et aiment en discuter en détail, allant même jusqu'à traiter en profondeur de tous leurs aspects techniques. Il est évident que si les ouvriers reçoivent de la plus haute direction une réponse technique vraiment explicite, ils seront encouragés à poursuivre le dialogue avec d'autres responsables au niveau maîtrise. En plus, ils développeront un niveau de respect envers leurs supérieurs qui va au-delà de : "ils se soucient de moi comme une personne". Beaucoup plus significatif et efficace est le message : "ils manifestent de la compréhension et de l'intérêt pour le travail que je fais et sont aussi intéressés que moi à oeuvrer pour l'améliorer".

Plusieurs conditions doivent être remplies en vue d'une relation de travail telle que nous l'avons esquissée : (1) un encadrement techniquement à la hauteur, (2) des responsables qui prennent délibérément le temps d'entamer des

dialogues sérieux avec les ouvriers au sujet de leur travail, et (3) un personnel qualifié et compétent possédant une tradition de fierté dans ce qu'il produit. L'orientation à long terme de la plupart des entreprises industrielles allemandes contribue à favoriser ce genre de relation, de même que l'on attend des responsables qu'ils soient parfaitement compétents dans tous les domaines relatifs aux activités de leur usine - et qu'ils ne se contentent pas seulement de traverser les ateliers sur leur chemin vers le sommet de la hiérarchie.

2.3 Des prises de décisions basées sur le consensus

Les dirigeants allemands sont loin d'avoir autant de liberté d'action que leurs homologues américains. Les grandes entreprises, en particulier, ont peu de chance de pouvoir prendre des décisions importantes autrement qu'à travers un lent processus consensuel qui tient compte aussi bien des intérêts des travailleurs que du bien-être général. Le handicap qui pèse le plus sur le management est le système allemand de cogestion qui, entre autres, stipule légalement que les dirigeants allemands doivent débattre, au niveau de l'entreprise, avec des comités d'entreprise à majorité ouvrière, des décisions importantes à prendre. Ces décisions sont alors soumises à un examen général de la part des conseils de surveillance (équivalent en gros aux membres extérieurs des directoires américains), dont 50% des membres sont, depuis 1976, élus par les salariés de l'entreprise. L'obligation de demander l'accord de ces représentants du personnel, en même temps que d'autres restrictions imposées par la loi, font qu'il est très difficile pour les dirigeants allemands de licencier un grand nombre de travailleurs ou de déplacer la production dans un autre site, même à l'intérieur de l'Allemagne.

Dans une firme allemande que nous avons visitée, la direction nous a révélé que pendant la récession mondiale de 1979-1982, il a fallu neuf mois pour réduire la capacité de production de leurs usines, alors qu'il était évident pour tous ceux qui étaient concernés, que ces réductions étaient inévitables. Leurs usines américaines étaient en mesure de procéder à de telles réductions en moins de quatre semaines à partir du moment où tout le monde était d'accord sur le principe. Même pour introduire provisoirement le chômage partiel (moins de 40 heures par semaines), les industriels allemands sont tenus par la loi de prévoir au minimum une période de deux semaines de négociation avec les salariés, augmentée de deux autres semaines pour annoncer l'accord sur la réduction de la production.

Les prises de décisions basées sur le consensus peuvent être également une transcription de l'esprit de reconstruction de l'après-guerre ("nous étions tous ensemble dans le même bateau"), qui a marqué les Allemands à tous les niveaux et qui reste encore probablement ancré dans leur subconscient. L'habitude des Allemands d'étendre ce processus de recherche du consensus aux relations

industrie-gouvernement leur permet de faire face à une concurrence étrangère dans chaque branche grâce à une politique industrielle unifiée et avec un minimum de querelles entre industrie et gouvernement.

Aucune loi n'oblige les entreprises à respecter les orientations industrielles du gouvernement fédéral dans l'élaboration de leurs propres stratégies concurrentielles. La plupart le font cependant la plupart du temps, en grande partie à cause d'une entente non-écrite selon laquelle les dirigeants du gouvernement, les industriels et les salariés devraient travailler ensemble à l'élaboration de règles de conduite destinées à protéger la puissance économique et exportatrice de la nation. En retour de l'oreille favorable et secourable qu'ils ont du gouvernement, les industriels allemands s'alignent normalement sur les directives industrielles que celui-ci promulgue. Ceci conduit à un processus de prise de décisions qui avance lentement mais qui a probablement comme résultat de ranger la plupart des groupes importants derrière les projets d'une entreprise. Le résultat est un minimum de contestation ouvrière et un moindre laisser-aller au niveau des responsables d'atelier. Les décisions consensuelles sont également essentielles en matière d'investissement de capitaux et de dépenses de R&D, puisque les banques des entreprises doivent être intégrées dans l'opération.

Les directeurs d'usine sont normalement aussi impliqués dans ce processus consensuel de prise de décisions, et c'est pourquoi ils ne paraissent pas sentir l'isolement que nous observons souvent chez les directeurs d'usine américains. Que ce soit parce qu'ils ont été pris au piège par une surspécialisation dans des fonctions excluant tous échanges significatifs inter-fonctionnels ("Nous vous dirons ce qu'il y a à faire ; votre travail est de le faire"), ou bien parce qu'ils portent les traces des passants éphémères qui, comme le croient les ouvriers, seront mutés à un autre poste dans un bref délai, les directeurs d'usine américains se sentent souvent éloignés aussi bien des ouvriers que des dirigeants de leurs entreprises. De plus, contrairement aux responsables allemands qui savent qu'ils ne seront pas abandonnés au cas où les choses se gâteraient, les directeurs américains définissent leur fonction comme celle de "boucs émissaires" prêts à recueillir des blâmes lorsque les choses vont mal, mais qui ne reçoivent pas l'autorité nécessaire (ou qui ne sont peut-être pas assez écoutés en haut lieu) pour s'assurer que le travail a été bien accompli.

L'un des avantages de cette recherche de consensus au niveau de l'usine est la facilité avec laquelle les industriels allemands semblent coordonner et diriger des unités complexes de production. Des installations employant 5000 à 10.000 ouvriers, produisant une diversité de produits et utilisant plusieurs technologies de fabrication, semblent être efficacement contrôlées et dirigées. Par contre, des usines américaines de la même taille et dans la même branche apparaissent souvent comme trop grandes, trop complexes et trop chaotiques, sinon même complètement "incontrôlées". Les dirigeants allemands

maintiennent le contrôle en partageant ces grands complexes en sections et sous-ateliers effectivement homogènes, et en les organisant de façon telle à tirer profit aussi bien de la concentration que de la taille (ce qui facilite, par exemple, la gestion des déséquilibres de capacité engendrés par les changements mixtes de produit). Ce tour d'équilibre est rendu apparemment possible à la fois par la compétence technique des dirigeants et l'usage qu'ils font des méthodes consensuelles.

2.3 L'amplification de la technologie

Grâce à leur persévérance dans le développement des connaissances technologiques de leurs ouvriers et de leurs cadres, leur confiance dans le long processus de prise de décisions consensuelles, leur engagement dans la création de liens durables avec la clientèle et leur volonté de mesurer les résultats sur une plus longue période, les entreprises allemandes les plus performantes se concentrent sur des produits qui resteront convoités bien au-delà de l'avenir prévisible, non seulement en Allemagne mais encore ailleurs dans le monde. Bien plus, ces entreprises préfèrent rechercher les produits de haute technologie en procédant à une série de modifications successives sur le même produit de base ou sur la même technologie de production, plutôt que d'effectuer des sauts spectaculaires dans des technologies nouvelles qui annuleraient les compétences techniques et la réputation qu'elles se sont soigneusement forgées à travers les ans.

Le fait que les entreprises allemandes n'aspirent pas généralement à des percées technologiques ne signifie pas qu'elles sont en arrière pour la technologie, loin de là; leur coûts de main-d'oeuvre élevés provoquent de fortes pressions en faveur d'un progrès continu. Mais elles concentrent leurs efforts de recherche et de développement moins sur les recherches fondamentales que sur l'exportation et l'extension des découvertes effectuées dans d'autres pays.

Le développement technologique à la fois des produits et des procédures tourne à l'avantage des connaissances et des compétences techniques partagées dans les entreprises allemandes par les ouvriers et les cadres. Un investissement constant dans ces compétences est complété par un investissement soutenu en équipement et en matériel. Dans les deux cas, le but est d'améliorer constamment les capacités au lieu de remplacer les vieilles installations par de nouvelles. Les entreprises allemandes que nous avons analysées investissent 8 à 12 pour cent de leurs recettes annuelles dans les équipements et le matériel; la plus grosse partie de ces investissements est consacrée à l'amélioration de l'outil de production et non simplement à l'augmentation de sa capacité. Ceci représente deux à trois fois le taux de l'investissement en équipement et en matériel constaté dans les entreprises américaines équivalentes qui donnent, elles, la préférence à l'augmentation de la capacité de production.

Ces investissements soutenus dans les capacités techniques des personnes et des équipements semblent être motivés par la reconnaissance des synergies qui apparaissent lorsque les conceptions de produit sont liées à des améliorations dans les technologies de production, au besoin de rehausser la valeur que les ouvriers peuvent ajouter au produit (dans le but de compenser leurs salaires élevés) et, enfin, à la conviction que la technologie représente la clef des gains de productivité à long terme - en fait, la solution à la plupart des problèmes de concurrence. Comme conséquence, au moins un membre à part entière du comité de direction de la plupart des firmes allemandes s'assigne comme principale responsabilité, la surveillance de la technologie de fabrication. Cette perspective à haut niveau favorise la mise en chantier permanente de projets et de plans, une préoccupation continue dans les entreprises allemandes que nous avons étudiées.

Ce genre de développement technologique semble particulièrement bien convenir au type d'entreprise qui domine l'économie allemande, en particulier ses marchés d'exportation : des groupes énormes et diversifiés de l'industrie lourde vendant des pièces détachées pour l'industrie, des machines-outils (l'industrie allemande des machines-outils est la plus importante du monde), des produits chimiques, des systèmes clef en main de transport et de communications ainsi que des usines complètes. Dans la plupart de ces domaines, des percées technologiques majeures surviennent occasionnellement seulement, mais il y a un processus continu de progrès technologique additionnel qui fait la différence entre la position de leader sur le marché et celle de suiveur.

La combinaison d'un management rompu à la technique, une main-d'oeuvre qualifiée, ainsi que des processus de prises de décisions basées sur le consensus, encourage les dirigeants allemands à travailler étroitement avec leurs ouvriers et contremaîtres en vue d'affiner et de perfectionner la technologie des procédures, bien qu'ils le fassent sans le battage du meneur de ban pittoresque, tel qu'il existe dans les sociétés japonaises. Il semble que ce soit plutôt un sous-produit du système de concertation avec le personnel.

3 QUELQUES PENSEES POUR CONCLURE

Nous résumons ce chapitre et l'intégrons dans la discussion du prochain chapitre relative à l'étude de la gestion industrielle des Japonais dans le chapitre 13. Nous voudrions cependant faire, à cet endroit, trois dernières remarques. La première, c'est que le fait d'être plus petit que la plupart de ses concurrents n'est pas un si grand désavantage, à condition de concentrer toute son attention et ses ressources sur un seul produit ou une seule gamme de produits apparentés. Les entreprises allemandes penchent vers ce genre de conception : elles ne sont pas bouleversées par les plus verts pâturages qui

paraissent fasciner les dirigeants américains : elles ne cherchent pas, non plus, à couvrir les difficultés rencontrées avec certains produits en les pondérant avec une gamme diverse de produits non apparentés. Leurs dirigeants essaient de faire ce qu'ils font le mieux du monde. L'obstination des Allemands est un stéréotype national qui est souvent à la fois juste et efficace.

Deuxièmement, les industriels allemands ne trouvent aucun remède rapide ou solution facile à ce qu'ils perçoivent comme des défis concurrentiels permanents et durables. Un investissement soutenu dans les hommes, la technologie et les installations, suivant les orientations à long terme établies et agréées par les salariés, les dirigeants et le gouvernement, est de mise. Nous cherchons encore à rencontrer le dirigeant allemand qui considérerait une seule partie de son activité comme une "vache à lait" - un territoire où l'on pourrait laisser de côté la concurrence et ensuite dévaler la côte, transvasant des fonds vers d'autres affaires plus promettantes. Leurs concurrents investissent la plupart de leurs bénéfices dans la même affaire ; ils sont obligés de faire la même chose s'ils ne veulent pas doucement leur céder le terrain.

Troisièmement, les hommes d'affaires allemands et les dirigeants politiques sont bien conscients aussi bien de leur puissance industrielle que de leurs faiblesses. Ils ne voient pas venir une réduction de leur taux de salaire ou une accentuation massive des nouvelles industries de haute technologie. Au lieu de cela, leur stratégie consiste à miser à fond sur leurs forces dans les produits mécaniques et électriques, hautement performantes, en exploitant rapidement les derniers progrès réalisés dans la technologie de fabrication : la production groupée, CAD/CAM, la robotique et les systèmes flexibles de fabrication. Cela leur permettra, espèrent-ils, de défendre et d'étendre leur position de fabricants de petits lots (souvent d'une même sorte) de produits industriels sophistiqués destinés aux marchés internationaux.