





## L'ALLEMAGNE : CONCERTATION ET COGESTION, LES MOTEURS D'UNE FORME DE RÉUSSITE

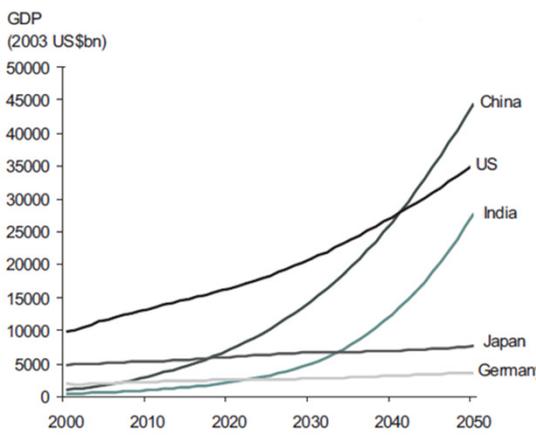
© Fatima-Zohra Er-Rafia (2012)



## L'ALLEMAGNE, LE LEADER EUROPÉEN... AUJOURD'HUI...

- Depuis la crise de 2008...
  - L'Allemagne = un des rares pays occidentaux à être cité en exemple à suivre.
  - Renforcement de la position de leader en Europe.
- Mais**
  - Taux de croissance annuelle moyenne depuis la réunification = 1.2%
  - Croissance de la moyenne annuelle de la productivité par personne = 0.76%
  - Montée du travail à temps partiel

- *Prévisions de Wilson et Purushothaman (2003)*



© Fatima-Zohra Er-Rafia (2012)

2

 **1. QUELQUES FAITS ET CHIFFRES**  
**1.1. INFORMATIONS GÉNÉRALES**

- Langue officielle : Allemand
- Capitale : Berlin
- Monnaie : Euro (€)
- Superficie : 356 978 km<sup>2</sup>
- Population : 81 305 856 (juillet 2012 est.)
- Classement selon PIB : 4<sup>ème</sup> au monde
- Régime politique : République fédérale (16 Länder)
- Chef de l'État :
  - Président : Joachim Gauck (depuis le 23 mars 2012)
  - Chancelière : Angela Merkel (depuis le 22 novembre 2005)
- Drapeau : Adopté en 1949
  - 3 bandes horizontales noire, rouge et jaune (couleur des uniformes lors des guerres napoléoniennes)



© Fatima-Zohra Er-Rafia (2012) 3

 **1. QUELQUES FAITS ET CHIFFRES**  
**1.2. QUELQUES STATISTIQUES**

- Main-d'œuvre (2011) : 43.5 millions
  - Agriculture (0.8%) + Industries (28.1%) + Services (71%)
- 15.5% des Allemands vivant sous le seuil de la pauvreté.
- Principal partenaire en 2011 : France (9.4% exports) vs Chine (9.7% imports)
- Dettes (2011) : 5.624 trillions (5<sup>ème</sup> au monde)
- Nombre d'utilisateurs d'Internet (2011) : 65.125 millions (5<sup>ème</sup> au monde)
- Indice de corruption (2011) : 14<sup>ème</sup> au monde (sur 183 pays)
- Renouvellement démographique en 2011 : -3 bébés par 1000 habitants (8 naissances vs 11 morts pour 1000 habitants)
  - Durée de vie moyenne (2011) : 79.84 ans



© Fatima-Zohra Er-Rafia (2012) 4

## 2. BREF SURVOL HISTORIQUE



- 1871 : naissance de l'Allemagne (avant c'était la Prusse).
- 1914-1918 (1<sup>ère</sup> guerre mondiale) : d'un côté, l'Allemagne et l'Autriche-Hongrie et de l'autre la France, la Grande Bretagne, la Russie et la Serbie – perte de 15 millions de personnes.



- Après cela, ce qui était une monarchie fit place à une république et l'Allemagne fût blâmée lors du Traité de Versailles.
- 1919 : tentative de l'instauration de la république de Weimar qui était un État fédéral démocratique associant régime présidentiel et régime parlementaire mais qui ne fonctionna pas → ce qui laissa la place à la montée du nazisme.



- 1939-1945 (2<sup>ème</sup> guerre mondiale) : débuta quand Hitler décida d'envahir la Pologne → perte de 60 millions de personnes.



- 1949 : Division de l'Allemagne en RFA à l'ouest et RDA à l'est.
- 1989 : Chute du mur de Berlin et début du processus de réunification.

© Fatima-Zohra Er-Rafia (2012) 5

## 3. RELIGIONS



- Allemands (91.5%)
- Turcs (2.4%)
- Autres (6.1%)



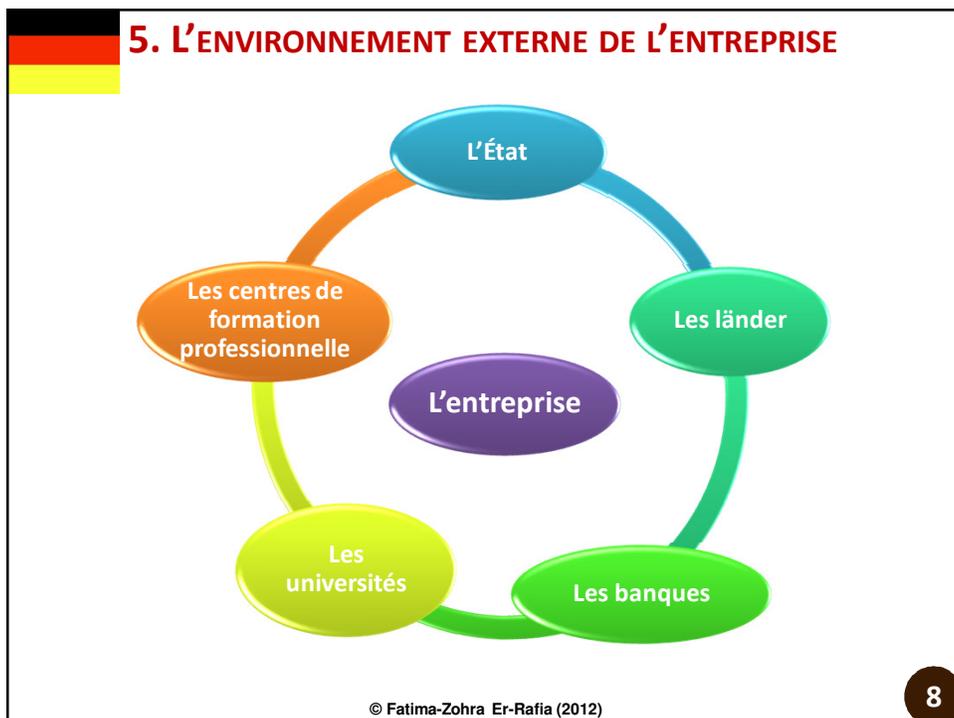
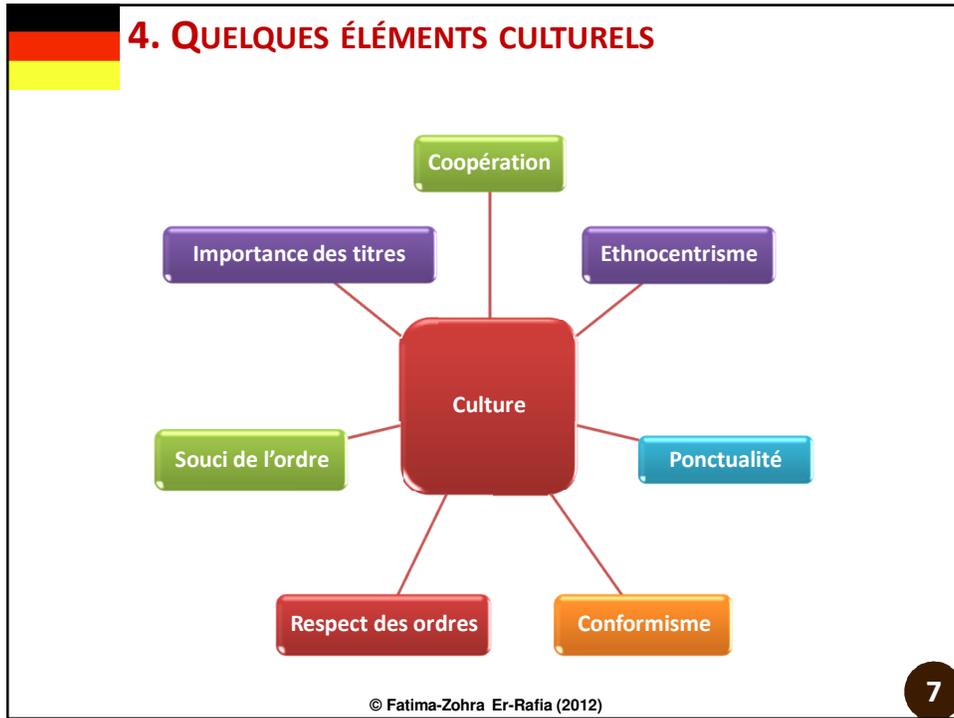
- Protestants (34%)
- Catholiques (34%)
- Musulmans (3.7%)
- Autres incluant les athés (28.3%)

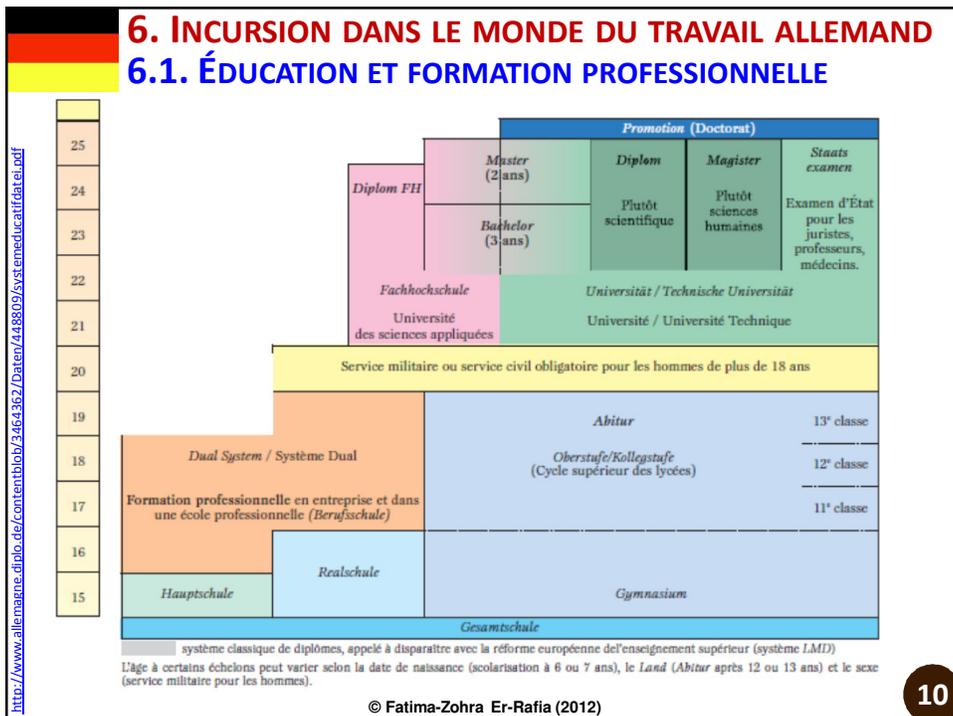
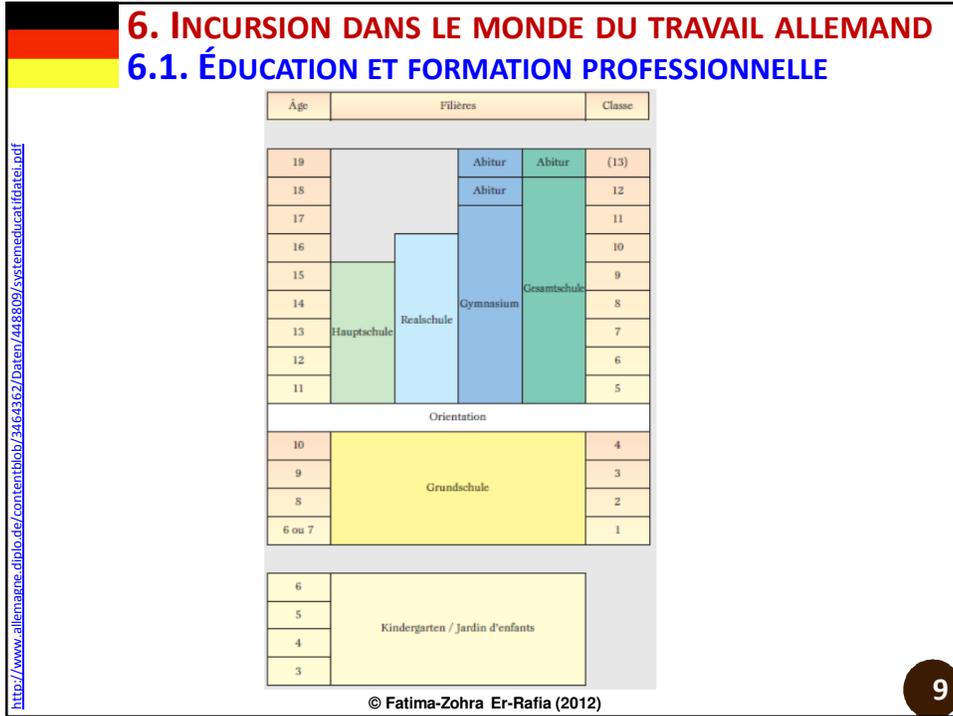


- Le luthéranisme...
  - **Collectivisme** (par opposition à l'individualisme du calvinisme)
  - **Beruf** (vocation, appel ou destinée que chacun doit accomplir dans la foi et le respect de la voie que Dieu a tracée pour lui)
  - Grande valeur accordée au travail, à la réussite et à la fructification des résultats du travail



© Fatima-Zohra Er-Rafia (2012) 6







## 6. INCURSION DANS LE MONDE DU TRAVAIL ALLEMAND

### 6.2. RECRUTEMENT



- Les **grandes entreprises** semblent privilégier le **recrutement de jeunes diplômés à valeur sûre** (grandes écoles d'ingénieurs, ou diplômés des universités les plus connues); lesquels jeunes diplômés privilégiant quant à eux la notoriété des entreprises dans leur choix de carrière.



- Les **PME** pratiquent le **bouche à oreille**, se tiennent au courant des dépôts de bilan d'autres entreprises pour **recupérer les employés** disponibles et intéressants et recourent également à la **cooptation** (les salariés sont encouragés - primes à l'appui - à chercher des recrues dans leurs cercles de connaissances).



- Il y a également le recrutement par le biais de **stages, hors-filière**, via **Internet** et des **étrangers**.

- La notion de **taux de roulement sain après 5 ans**.

11

[http://centremacellan.univ-lyon3.fr/fr/articles/46-132\\_130](http://centremacellan.univ-lyon3.fr/fr/articles/46-132_130) Fatima-Zohra Er-Rafia (2012)



## 6. INCURSION DANS LE MONDE DU TRAVAIL ALLEMAND

### 6.3. RAPPORTS DE TRAVAIL, SYNDICATS ET NÉGOCIATIONS

IDV  
67

- **Entreprise = Machine bien huilée :**
  - Chacun y contribue.
  - Bureau individuel avec porte fermée.
  - Pas de salaire minimum fixe.
- **Relations stables à long terme entre employés et employeur :**
  - **Loyauté** fondée sur des préférences personnelles pour les personnes ainsi que le sens du devoir et de la responsabilité (définis également par le contrat entre l'employeur et l'employé).
- La communication est l'une des plus directe dans le monde (**mantra : « être honnête, même si ça fait mal »**) et, par là, on donne en contrepartie une chance **d'apprendre de ses erreurs**.

12

© Fatima-Zohra Er-Rafia (2012)

## 6. INCURSION DANS LE MONDE DU TRAVAIL ALLEMAND

### 6.3. RAPPORTS DE TRAVAIL, SYNDICATS ET NÉGOCIATIONS

- **Importance des syndicats, de l'État et des banques :**
  - L'État contrôle les conditions d'une concurrence saine.
  - Les banques s'assurent la stabilité du capital.
  - Le syndicat est réformiste, non corporatiste ou strictement contestataire.
- Le mouvement syndical puise ses racines dans les conceptions "matérialistes", productivistes et évolutionnistes des fondateurs de la social-démocratie allemande.
- Ce qui en résulte:
  - 40 à 50% de la population active syndiquée.
  - **Productivité accrue** (récupérable sous forme d'augmentation de salaires).
  - **Revendication d'un droit de regard croissant** (aussi bien sur le plan des entreprises que sur celui de l'économie nationale).
  - **50% des députés au Parlement sont des syndicalistes.**
  - **Même les non-syndiqués sont protégés.**



© Fatima-Zohra Er-Rafia (2012)

13

## 6. INCURSION DANS LE MONDE DU TRAVAIL ALLEMAND

### 6.4. LES FEMMES EN ENTREPRISE



- 40% cadres dans le privé
- 5% chefs d'entreprise
- 5.65% dans le haut management des grandes entreprises
- 45.6% ne sont pas à temps plein
- Femmes pénalisées sur le marché du travail : gagnent 25% de moins que leurs collègues masculins (**record européen de l'inégalité salariale**)
- Gouvernement Merkel :
  - Atteindre un **objectif de 20% de femmes à des postes de direction d'ici 2015** est « faisable » et surtout **souhaitable**
  - Loi qui obligerait les entreprises à se fixer un objectif de quota de femmes aux postes de direction avec obligation de publier régulièrement des rapports sur la conformité à ces objectifs.

© Fatima-Zohra Er-Rafia (2012)

14



## 6. INCURSION DANS LE MONDE DU TRAVAIL ALLEMAND

### 6.5. LES JEUNES EN ENTREPRISE


- Taux de chômage des moins de 25 ans : 7.9%
- Terre d'accueil des jeunes diplômés étrangers.
- Eldorado des ingénieurs.
- Opportunités en or dans les secteurs de la comptabilité, la santé et les services sociaux, l'éducation et l'enseignement.
- PME = plus grands recruteurs.
- Qualités recherchées outre le diplôme :
  - aptitude à s'adapter et à s'intégrer
  - esprit d'équipe



© Fatima-Zohra Er-Rafia (2012)



## 7. LE PODC VERSION ALLEMANDE

### MISE EN GARDE...

Le visage de l'Allemagne a changé depuis la réunification.

Le modèle rhénan est en crise et en mutation.

Certains secteurs sont plus touchés que d'autres.

Les immigrants et les étrangers changent la donne.



© Fatima-Zohra Er-Rafia (2012)



## 7. LE **PODC** VERSION ALLEMANDE

### 7.1. LA PLANIFICATION

LTO  
31

- **L'économie sociale de marché**, base du modèle allemand, fait en sorte de **rejeter le culte de l'immédiat** pour empêcher le spéculateur de prendre le contrôle.
- **Stratégie** pensée à **moyen terme** avec une **certaine impatience** pour l'atteinte des résultats rapides.
- **Tout est planifié au moindre détail.**
- Conformément à l'héritage philosophique de Kant, Hegel et Fichte il y a une forte préférence pour les approches **déductives** plutôt qu'inductives, que ce soit dans la réflexion, la présentation ou la planification : la vue d'ensemble systématique doit être donnée en vue de procéder.

© Fatima-Zohra Er-Rafia (2012) 17

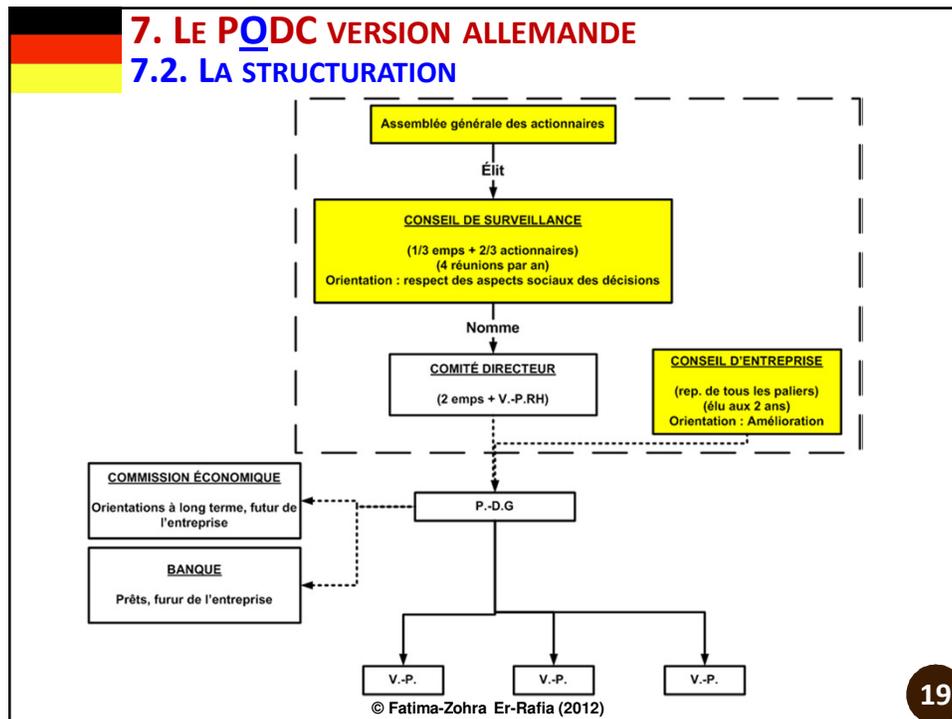


## 7. LE **PODC** VERSION ALLEMANDE

### 7.2. LA STRUCTURATION

- Les PME ont des succursales partout dans le monde, principalement familiales.
- Caractéristique particulière = la cogestion *Mitbestimmung* (loi de 1952)
  - Les droits de cogestion sont relativement vastes et doivent être pris en compte par la direction.
  - La "cogestion" entre les salariés et les dirigeants est primordiale.
  - Principaux organes :
    - Conseil de surveillance
    - Comité directeur
    - Conseil d'entreprise
    - Commission économique

© Fatima-Zohra Er-Rafia (2012) 18



19

## 7. LE PODC VERSION ALLEMANDE

### 7.3. L'ORGANISATION DU TRAVAIL

UAI  
65

- Importance du **travail d'équipe**.
- importance de **l'efficacité et l'efficacé**.
- Importance de **l'organisation et l'ordre**.
- On compte sur...
  - un **système d'apprentis** et de **développement du savoir-faire**.
  - **l'expertise des travailleurs** (énormément) pour compenser leur grande intolérance à l'incertitude.

© Fatima-Zohra Er-Rafia (2012)

20

## 7. LE PODC VERSION ALLEMANDE

### 7.5. LA DIRECTION



- **Caractéristiques générales :**
  - Les **dirigeants** sont des **techniciens**, des **ingénieurs** et des **scientifiques** qui ont gravi les échelons (les 2/3 des dirigeants ont été formés par leur entreprise).
  - **Très faibles écarts salariaux.**
- **Pouvoir :** Le **statut** est souvent **montré** (les voitures, les montres et les gadgets technologiques).
- **Prise de décision :** Les **gestionnaires** doivent être **décisifs** et **péremptoirs**.
- **Rôles :** Une **communication directe** et **participative** est le style usuel en réunion.
- **Style de leadership :**
  - **Évitement du type charismatique** (rappel douloureux de Hitler).
  - Le **leadership** est **mis au défi** de montrer son expertise et est mieux accepté quand il est basé sur celle-ci.
- **Éthique du travail :** notion de **Beruf**
- **Valeurs :** La **performance** est très appréciée et nécessaire. Les gens «vivent pour travailler» et tirent beaucoup d'estime de soi de leurs tâches.

21

© Fatima-Zohra Er-Rafia (2012)

## 7. LE PODC VERSION ALLEMANDE

### 7.6. LE CONTRÔLE



- Théorie Y de McGregor
- Autocontrôle
- Autonomie
- Responsabilisation
- Contrôle (surveillance) détesté.




22

© Fatima-Zohra Er-Rafia (2012)



## 8. UN CERTAIN PRIX À PAYER...







- Renouveau démographique inexistant (plus de morts que de naissances)
- Immigration (notamment les Turcs)
- Réunification : problèmes d'intégration et de chômage
- Modèle rhénan en crise
- Mondialisation
- Crise financière qui secoue l'UE
- Poids de l'histoire (Hitler + communisme/séparation)
- Pollution (charbon + pluie acide)
- Drogues (plaque tournante Asie/Amérique latine)

© Fatima-Zohra Er-Rafia (2012)

23



## QUE RÉSERVE L'AVENIR À L'ALLEMAGNE?



© Fatima-Zohra Er-Rafia (2012)

24