



**HAL**  
open science

## France - Allemagne : stratégies industrielles comparées sur la longue durée

Françoise Berger

► **To cite this version:**

Françoise Berger. France - Allemagne : stratégies industrielles comparées sur la longue durée. Outre-terre. Revue européenne de géopolitique, 2012, décembre 2012 (33-34), pp.213-231. halshs-00801482

**HAL Id: halshs-00801482**

**<https://shs.hal.science/halshs-00801482>**

Submitted on 20 Jun 2016

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

# France – Allemagne : stratégies industrielles comparées sur la longue durée

Françoise Berger (Maître de conférences, Sciences Po Grenoble)

---

Dans le contexte actuel de crise généralisée des pays occidentaux, et particulièrement dans le domaine industriel, la bonne santé apparente de l'économie allemande fait des envieux. Son modèle de croissance fondé sur la compétitivité des entreprises<sup>1</sup>, après l'échec en France des politiques économiques de stimulation de la croissance par la consommation et l'endettement, tend à devenir une référence, en particulier dans le secteur industriel. Il suffit de mettre quelques chiffres en comparaison pour constater que la réussite industrielle allemande semble se renforcer de manière inversement proportionnelle aux difficultés industrielles françaises - même si l'on doit tenir compte du ratio démographique entre les deux pays<sup>2</sup>.

En France on s'interroge sur l'important recul industriel enregistré depuis une décennie et l'on cherche des réponses du côté de ce premier partenaire vertueux<sup>3</sup>. Comment expliquer ce décrochage français ? Comment expliquer l'écart de compétitivité industrielle ? D'où vient cette supériorité industrielle allemande qui n'est pas récente ? Et ce modèle industriel allemand est-il transposable à la France ? Peut-on enfin imaginer des stratégies qui permettent de rattraper cet écart ? Voici quelques-unes des questions qui préoccupent les observateurs et les décideurs français.

## ▪ Un débat et quelques évidences

### – Des différences sans appel

L'industrie en Europe s'est profondément transformée depuis les années 1970. Elle a modernisé ses installations, ce qui a entraîné des pertes d'emplois considérables dans tous les pays industriels, en Allemagne comme en France (l'industrie française a perdu, en 25 ans, 68 % de ses ouvriers non qualifiés - mais seulement 10 % des techniciens et ouvriers qualifiés) au profit cependant d'un fort gain de productivité. Jusqu'au tournant du XX<sup>e</sup> siècle, l'industrie manufacturière française a dégagé des excédents (+15 milliards d'euros en 2002), une dizaine d'année plus tard, le déficit est près du double (-29,1 milliards en 2011)<sup>4</sup>.

Aujourd'hui le différentiel franco-allemand porte essentiellement sur les exportations, la balance des échanges industriels et la part de la production industrielle dans le produit national, tout comme sur l'emploi en général. Même si l'on tient compte du ratio de population qui modère un peu les écarts réels, le total des exportations allemandes est environ le double de celui des exportations françaises, et la balance des échanges, très largement excédentaire pour l'Allemagne, est nettement déficitaire pour la France. Si la tendance montre que les pertes de l'emploi industriel se poursuivent dans les deux pays, celle-ci sont plus accentuées côté français, tandis que le taux de chômage français frôle le double de celui de son partenaire.

---

<sup>1</sup> Alain Fabre, « Le modèle économique allemand : une stratégie pour l'Europe? », *Question d'Europe* n°237, 23 avril 2012, Fondation Schuman. Cet article détaille les origines et les spécificités de l'ordolibéralisme allemand, base de son modèle d'économie sociale de marché.

<sup>2</sup> La population de la France française (65,6 millions) représente actuellement 80,6% de la population de l'Allemagne (81,3 millions), sources INED 2012 (données 2011).

<sup>3</sup> Avec « un Français sur deux inspiré par le modèle allemand », même s'ils sont sceptiques quant à appliquer les mêmes recettes (*Les Échos*, 6 fév. 2012).

<sup>4</sup> Gabriel Hassan, « Le 'made in France' s'exporte de plus en plus mal », *Alternatives Economiques*, n° HS : Comment sauver l'industrie, n°93, mai 2012, p. 46.

**Statistiques industrielles et commerciales comparées – Allemagne/France<sup>5</sup>**

	<b>Allemagne</b>	<b>France</b>
Exportations totales <sup>2</sup> <i>en milliards de \$</i>	1 727	758
Balance des échanges	+189	- 97,4
Taux d'exportation <sup>2</sup> (%)	29,6	27,4
Industrie : part du PIB <sup>2</sup> (%)	28,6	18,8
Part de l'emploi industriel <sup>2</sup> (%)	24,6	24,3
Taux de chômage <sup>3</sup> (%)	5,9	9,7
Évolution annuelle des emplois dans l'industrie <sup>1</sup> (%)	-2,4	-3,3

1. Données 2010 - 2. Données 2011 - 3. Données 2012

**– Modèle économique et place de l'industrie**

Le modèle économique allemand s'appuie sur l'entreprise comme levier unique de la performance économique, entreprise qui opèrerait essentiellement sur des stratégies de long terme<sup>6</sup>, et sur la règle d'or du respect de la concurrence équitable à laquelle l'État doit veiller. Dans ce dernier domaine, cet impératif absolu a été intégré dans les exigences de la Commission européenne, dès sa création. Mais si la solution était simple et le « modèle allemand » transposable facilement à l'industrie française, peu de doute qu'il aurait déjà été reproduit. Il s'agit donc ici, dans une approche comparée – sur la longue durée - des stratégies industrielles des deux pays, mais aussi dans l'évaluation des autres facteurs qui entrent en jeu, de tenter de répondre aux interrogations évoquées.

L'industrie reste la base de l'économie et ce secteur est aujourd'hui particulièrement développé en Allemagne par rapport à l'ensemble des pays industrialisés. Certains avaient prévu il y a quelques années l'avènement d'une société post-industrielle qui relèguerait au second plan le secteur industriel au profit quasi-exclusif du secteur tertiaire. De fait, les activités tertiaires ont explosé et la financiarisation de l'économie a accompagné sa mondialisation. De plus, il est parfois difficile de démêler ce qui se classe dans le secteur industriel de ce qui relève du secteur tertiaire, ce qui se décrit comme la tertiarisation de l'industrie et complique parfois l'usage des statistiques. Cependant, la plupart des échanges financiers virtuels se basent sur les échanges bien réels de marchandises et l'importance de la question des transports et des ports ne peut que le confirmer.

On a donc, en France, enterré un peu vite le secteur industriel, certains prônant une accentuation de la division mondiale du travail et préconisant que les pays développés se consacrent à l'industrie de haute technologie (et du luxe, dans le cas français), et délèguent la fabrication « ordinaire » aux pays en développement ou émergents. On réalise de plus en plus que c'était un mauvais pari, à plusieurs titres, et en premier lieu parce que la part des échanges industriels reste des deux-tiers des échanges mondiaux, tandis que les services atteignent seulement 20 % de ces derniers<sup>7</sup>. Et l'on constate que l'Allemagne n'a pas du tout suivi cette stratégie qui se révèle aujourd'hui délétère pour l'économie française<sup>8</sup>.

<sup>5</sup> Source : OMC, FMI et OCDE, in *Note sur l'économie et le commerce*, Institut de la statistique du Québec, mai 2012 ; données *World Fact Book 2012* (Germany, France).

<sup>6</sup> « France-Allemagne : le face-à-face en chiffres », *Le Figaro*, 7 fév. 2012.

<sup>7</sup> Jean-François Eck, "Trade (manufactured goods)", in Akira Iriye and Pierre-Yves Saulnier (ed.), *The Palgrave Dictionary of Transnational History*, Basingstoke, Palgrave Macmillan, 2009.

<sup>8</sup> A cet égard, Jean Peyrelevade (haut fonctionnaire, professeur d'économie et ancien dirigeant d'entreprise français : Suez, Banque Stern, UAP, Crédit lyonnais) aime à raconter une anecdote : « J'habite dans le Midi, je m'intéresse aux parasols. Ceux qui tiennent, qui ne sont pas ceux fabriqués en Chine, ils viennent d'où ? D'Allemagne et de Suisse : ce ne sont pas des pays à bas salaires ! Le dernier fabricant français de parasols digne de ce nom a été racheté par des Allemands ! Ne sommes-nous plus capables de mettre de l'ingénierie dans les objets de la vie courante ? », in Entretien

## – De l'industrie puissance à la réindustrialisation

Longtemps l'industrie est restée marquée par l'image de la puissance d'un État : un grand État était un État industriel. D'où une concurrence assez féroce dans ce domaine entre pays européens au cours du XX<sup>e</sup> siècle. Si certains secteurs stratégiques (sidérurgie, armement et biens d'équipement) pesaient lourd, les industries de biens de consommation (et l'automobile en premier) avaient aussi trouvé leur place dans cette image de la puissance.

Avec la crise des années 1970, le souci de protection nationale et européenne a joué en faveur de grands projets de haute technologie, des « champions » nationaux ou européens, comme reflet de la puissance industrielle toujours innovante des pays occidentaux. Ces projets ont connu de belles réussites et quelques échecs<sup>9</sup>, mais ils ont aussi contribué à concentrer - au moins en France -, les énergies et les financements. Progressivement s'est creusé un fossé entre industrie de prestige de taille européenne, voire internationale, contribuant à l'image de marque de la France, et industrie plus traditionnelle, de second rang, constituée de PME. Ce décrochage s'est accéléré dans la dernière décennie.

Aujourd'hui, les articles, conférences et livres fleurissent sur le thème de la nécessaire réindustrialisation<sup>10</sup> de la France. La notion de « redressement productif » dans l'intitulé d'un ministère indique assez clairement le niveau où nous avons chuté. Le choix très récent de Louis Gallois<sup>11</sup> comme commissaire général à l'investissement, lui l'homme de l'expérience du franco-allemand industriel, semble laisser entendre que cette expérience apportera un plus.

On se souvient des difficultés économiques qui avaient suivi en Allemagne la réunification, en raison du coût de la réintégration des nouveaux Länder. Mais une politique de réindustrialisation de ces Länder avait été mise en place avec efficacité et aujourd'hui, si l'écart du taux de chômage et du niveau de vie est encore sensible entre Ouest et Est allemand, l'industrie semble avoir réussi son pari. Cette politique allemande de réindustrialisation – même si à l'évidence les structures et la conjoncture ne sont pas du tout comparables, pourrait-elle offrir des pistes de réflexion pour l'avenir industriel de la France ?

## ▪ Puissance allemande, fragilité française ?

### – L'exemple édifiant de la sidérurgie

L'exemple comparé du secteur sidérurgique offre plusieurs intérêts. Depuis les années 1960 ce secteur a connu des mutations majeures, à l'échelle nationale, européenne et mondiale. Au regard de l'emploi concerné, les crises sidérurgiques ont marqué durablement les territoires industriels européens, en particulier ceux de l'Europe du Nord-ouest, et les fermetures d'usines, qui se poursuivent par à-coups, font la une de l'actualité comme symbole du désastre industriel français, voire européen. Le cas de Florange (Lorraine) en est le dernier éphémène<sup>12</sup>.

Or la sidérurgie est une activité de base et sa production est le matériau-clé de toute l'industrie manufacturière, automobile et construction en particulier. Une production en progression et rentable est un signe de la bonne santé générale de ses principaux marchés. De plus, sa double caractéristique d'industrie nécessitant des capitaux massifs et des savoir-faire dont la maîtrise doit

---

avec J. Peyrelevade : « La France doit revenir à une économie de production », *le Journal des entreprises*, 4 novembre 2011.

<sup>9</sup> Par exemple, l'échec du Plan Calcul (dont les objectifs étaient de développer une industrie nationale informatique et d'en faire un élément d'une future industrie informatique européenne), mais la réussite aéronautique – après pas mal de péripéties pénibles - d'Airbus (EADS), société franco-allemande.

<sup>10</sup> Non synonyme du terme de relocalisation.

<sup>11</sup> Le Premier ministre lui a confié, en juillet 2012, une mission sur la compétitivité des entreprises au sein du Haut Comité au financement de la protection sociale. Objectif : « préparer la mise en œuvre d'actions concrètes d'ici la fin de l'année » pour améliorer l'environnement des entreprises.

<sup>12</sup> Pascal Faure, *Rapport relatif à « l'évolution de la filière acier en France et à l'avenir du site de Florange »*, remis au ministre du Redressement productif, 27 juillet 2012.

être assurée à tous les niveaux (ingénieurs, techniciens, ouvriers) en fait un cas d'étude qui couvre aussi l'aspect du financement des entreprises et celui de la formation professionnelle.

Cette comparaison montre donc le décrochage français au tournant du XXI<sup>e</sup> siècle. Aujourd'hui, la sidérurgie française n'existe plus en tant que sidérurgie nationale, alors que les entreprises sidérurgiques allemandes qui ont résisté se portent plutôt bien – malgré les aléas du marché - et sont à la pointe de l'innovation. L'Allemagne reste le principal producteur européen d'acier. Côté français, après la fusion européenne qui a conduit Usinor à intégrer le nouveau groupe luxembourgeois Arcelor (2002), racheté ensuite par l'Indien Mittal (en 2006), il n'y a plus de siège d'entreprise sidérurgique en France, même si y subsistent de nombreux sites de production – avec un total annuel produit non négligeable.

Pourtant, la sidérurgie avait connu en France et en Allemagne une évolution assez semblable, résultat d'adaptations successives à la mondialisation, à l'œuvre dans ce secteur dès la fin du XIX<sup>e</sup> siècle. Tour à tour ou simultanément, ont été utilisées à cette fin la pénétration commerciale à l'étranger, les ententes, le progrès technique, la concentration financière. Malgré la similitude des approches et une qualité de recherche et de production proche, la sidérurgie allemande a passé plus facilement les période de crises et d'adaptation. D'autres facteurs de différenciation ont donc joué<sup>13</sup>.

### – D'autres exemples historiques ou récents ne manquent pas

D'autres éléments mettent en avant deux aspects importants de la stratégie industrielle allemande, à savoir la qualité de l'organisation commerciale au sein des entreprises – qu'elles soient de grande taille ou des PME, et une véritable diplomatie économique très antérieure à l'époque où en France on a commencé à comprendre l'intérêt que des industriels accompagnent les hommes politiques dans leurs voyages officiels à l'étranger. Mais l'affichage médiatique qui préside désormais à la diplomatie économique française en cache mal les maigres résultats, face à une méthode allemande un peu plus discrète, mais bien plus efficace.

Certes, la France remporte parfois de prestigieux contrats sur ses produits industriels d'excellence (centrales nucléaires, TGV, aviation et armement, *etc.*), mais les contrats « ordinaires » qui font le cœur des exportations ne sont pas suivis avec autant d'intérêt, même si le ministère de l'Économie s'est doté d'organismes d'aide à l'exportation (réseau Ubifrance<sup>14</sup>) qui offrent des outils qui semblent tout-à-fait adaptés (études prospectives, soutien financier, système d'assurance spécifique, conseillers du Commerce Extérieur, statut d'opérateur économique agréé, *etc.*). Le problème est la pratique, la tradition, et sans doute aussi la complexité réglementaire.

On peut à cet égard rappeler un épisode de l'après-guerre, lors de l'Occupation alliée en Europe. Dans la zone d'occupation française en Allemagne (ZFO), les diplomates français<sup>15</sup> informent très vite le Quai d'Orsay que non seulement les Américains ont mis en place un service pour faciliter les visites de leurs commerciaux au sein de la bizonne (anglo-américaine), mais qu'ils commencent à s'aventurer dans la zone française, où le vide existant leur laisse une place de choix pour la recherche de contrats. Mais entre le moment où cette observation est faite et le moment où les autorités françaises réagissent – plus ou moins indirectement en suscitant la création d'une association franco-allemande, des mois précieux se sont écoulés<sup>16</sup>.

Pour en revenir à la comparaison franco-allemande, quand en 1989 s'est opérée la fin des blocs, puis la réunification européenne, l'Allemagne s'est montrée immédiatement opérationnelle pour des investissements dans les nouveaux pays ouverts à l'Est. Côté français, il a fallu plus d'un an – voire deux - pour mettre en place une organisation de l'investissement en Europe orientale. Certes,

<sup>13</sup> F. Berger, « Les stratégies d'adaptation à la mondialisation. Étude comparée du secteur sidérurgique en France et en Allemagne. », in J.F. Eck (dir.), *L'Allemagne et la France dans la mondialisation des XIXe et XXe siècles*, Steiner Verlag, 2012, p. 73-92.

<sup>14</sup> Agence française pour le développement international des entreprises ([www.ubifrance.fr](http://www.ubifrance.fr)).

<sup>15</sup> Il y a depuis les années 1930 des attachés commerciaux et des attachés financiers dans les grandes ambassades.

<sup>16</sup> Cf. F. Berger, *La France, l'Allemagne et l'acier. De la stratégie des cartels à l'élaboration de la CECA*, Thèse de l'Université de Paris I, 2000, p.868 ss.

l'histoire et la géographie allemandes facilitaient grandement les contacts pour ce pays de l'Europe centrale, néanmoins le délai constaté dans la réaction française a aussi d'autres raisons.

Plus récemment, dès la fin de la phase active de la guerre d'Irak (été 2003), les représentants de l'industrie allemande se pressaient – aux côtés des Américains – pour proposer des contrats pour la reconstruction du pays<sup>17</sup>. Les Français sont venus, mais plus tard, alors que certains contrats importants avaient été déjà signés, et surtout que des habitudes commerciales étaient déjà mises en place.

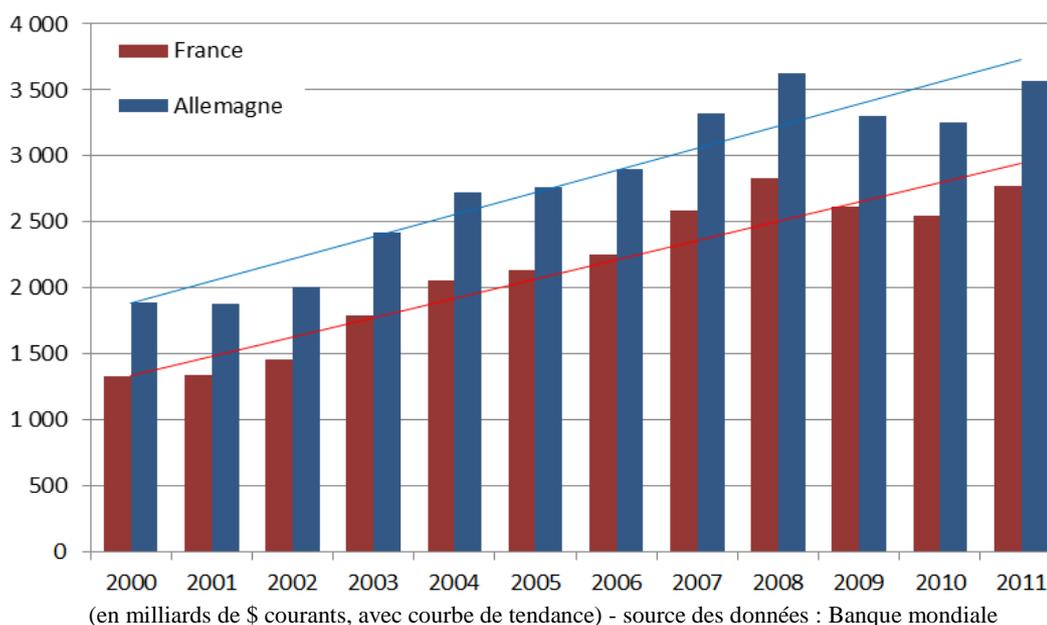
Aujourd'hui, le système des chambres de commerce et d'industrie (CCI), particulièrement efficace côté allemand, est un support fondamental pour la conquête des marchés émergents – si importants pour l'avenir industriel de la production nationale – ou des marchés en reconversion, tel le cas de la Russie. Pour cette dernière, la comparaison entre la puissance de la CCI franco-russe et de son homologue allemande est édifiante<sup>18</sup>. Mais là encore on peut alléguer une base historique et géographique différente. En revanche, dans le cas du marché chinois, les deux pays avancent d'un pied d'égalité en terre inconnue – ou presque. Et les industriels allemands se heurtent eux aussi à des barrières culturelles très importantes, mais non infranchissables comme le prouve leur implantation actuellement plus rapide et plus massive que celle de nos industriels français<sup>19</sup>.

### – Un bilan à nuancer cependant

#### › Quelques atouts français

Il faut tout d'abord relativiser en partie ce fameux « décrochage » français qui, s'il est net dans l'industrie, n'empêche pas, d'une manière générale, le PIB français de suivre à peu près la courbe de tendance de la progression allemande (sauf en 2009).

Évolution du PIB, France - Allemagne



<sup>17</sup> Il faut dire qu'ils étaient déjà très largement implantés avant, la France ayant également une position assez forte sur certains marchés.

<sup>18</sup> Fondé en 1995, le *Verband der Deutschen Wirtschaft in der Russischen Föderation* est devenu en 2007 la *Deutsch-Russische Auslandshandelskammer* (DRAHK) et comprend 800 entreprises (2012). L'Allemagne est le second partenaire commercial de la Russie (en 2011, ses exportations vers la Russie ont progressé de 55 % pour atteindre un excédent record de 70 milliards d'euros). Elle est l'un des plus gros investisseurs étrangers, nettement en tête en ce qui concerne les investissements directs (DRAHK, *100 Fragen und Antworten zum Russlandgeschäft*, Ausgabe 2011). La Chambre de commerce et d'industrie française en Russie (CCIFR), esquissée en 1997 et établie officiellement en 2006 (depuis 2009, Chambre de commerce franco-russe) comprend 300 membres environ (2011).

<sup>19</sup> La Chambre de commerce et d'industrie française en Chine (CCIFC), établie depuis 1992, comptait 1379 membres en 2011, la *Auslandshandelskammer China* (AHK), dont les premiers bureaux ont été établis en 1981 (Taïwan) puis en 1987 (Hong-Kong) et en 1994 pour la RPC, en comptait environ 2500.

Si la puissance des exportations allemandes (8,3 % du commerce mondial) reste sans commune mesure avec le niveau français (3,4 %), la France reste cependant le 6<sup>e</sup> exportateur mondial (et le 5<sup>e</sup> PIB), l'Allemagne étant à la 3<sup>e</sup> place, même si la part de l'industrie française est bien moindre dans le total des exportations. Ce n'est pas une si mauvaise performance économique globale quand on compare, par exemple, avec la Grande-Bretagne qui n'est qu'à la 10<sup>e</sup> place mondiale (2,7 %)20.

D'importants gains de productivité ont réalisés depuis les années de crise : en 2010, l'indice 100 représentant la moyenne européenne, l'Allemagne se situait à 105,3, la France à 116. Et contrairement aux clichés largement répandus, le coût salarial unitaire en France n'a pas progressé plus que celui de la moyenne des pays de l'OCDE, cependant un peu plus que celui de l'Allemagne21. De plus, selon les évaluations françaises elles-mêmes, les conditions fiscales et sociales ne sont pas si défavorables et il faut relativiser la hiérarchie habituellement faite entre la France et l'Allemagne pour le poids des charges sociales. En fait, les barèmes ne suivent pas la même proportionnalité selon les niveaux de salaire : le taux à la charge des employeurs est inférieur, en France, pour les rémunérations mensuelles brutes inférieures à 1500 €, plus élevé pour les rémunérations supérieures, car ce taux est proportionnel au salaire et non fixe comme en Allemagne22.

Un autre facteur pèsera certainement dans un avenir assez proche. La population allemande est plus importante que celle de la France depuis la réunification, ce qui joue évidemment en terme de marché intérieur et de potentiel de production industrielle. Mais la tendance démographique française est bien plus rassurante pour l'avenir, puisque selon les projections actuelles, la France rattraperait démographiquement l'Allemagne vers 205523, avec de plus une population beaucoup moins vieillissante, ce qui est déjà le cas aujourd'hui en raison de l'important écart du taux de natalité entre les deux pays (2,1 contre 1,4).

#### › Et des perspectives allemandes peut-être incertaines

Pour poursuivre sur l'exemple de la sidérurgie, si la perte du capital national dans ce secteur est pour le moment sans appel (mais non définitive), la comparaison des productions française et allemande d'acier qui affichent un recul presque identique24 entre 1989 et 2009, relativise en partie l'image de la réussite allemande face à l'échec français dans ce secteur.

Production d'acier en millions de tonnes	1989	2009	Soit un recul de
<b>France</b>	19,3	12,84	33,5 %
<b>Allemagne</b>	48,8	32,7	33 %

Par ailleurs, il faut se montrer prudent sur l'avenir, car celui de l'industrie allemande n'est peut-être pas assuré définitivement. En effet, il se produit actuellement en Allemagne – dans tous les secteurs de l'industrie - une mutation de la structure de propriété du capital au profit d'investisseurs institutionnels étrangers, concurrentement à un retrait massif des investisseurs financiers historiques (banques allemandes) et de l'actionnaire public25. Il pourrait donc se produire progressivement ce que l'on a constaté dans de nombreux secteurs industriels en France, à commencer par celui de la sidérurgie, évoqué ci-dessus.

20 Statistisches Bundesamt (Hrg.), *Datenreport 2011. Ein Sozialbericht für die Bundesrepublik Deutschland*, Bonn, Bundeszentrale für politische Bildung Verlag, Bd. I, 2011.

21 Source des données : *Alternatives Économiques*, n° 93 HS, *op. cit.*

22 « Comparaison des charges sur les salaires entre la France et l'Allemagne », *Note de la direction du Trésor (DG-Trésor/polsoc1-2011-042/BO*, 26 mai 2011.

23 Gilles Pison, « France-Allemagne : histoire d'un chassé-croisé démographique », *Population & Sociétés (INED)*, n°487, mars 2012.

24 Calculé d'après les données in : Pascal FAURE, « Rapport relatif à l'évolution de la filière acier en France et à l'avenir du site de Florange », 27 juillet 2012, p.18

25 Christopher Lantenois, « Les élites managériales allemandes et la financiarisation », *Document de travail du Centre d'économie de l'université de Paris-Nord (CEPN)* n° 2012/02.

De plus, le « modèle rhénan » mis en place après la Seconde Guerre mondiale a bien changé. Les critiques sont de plus en plus nombreuses envers l'évolution de l'Allemagne vers un modèle moins vertueux, en particulier en termes de bilan social<sup>26</sup>, d'orientation industrielle ou d'accentuation du libéralisme.

Enfin, la question démographique évoquée ci-dessus pose à court terme un défi majeur pour une main d'œuvre hautement qualifiée déjà en situation de pénurie<sup>27</sup>. Dans un contexte technologique en mutation permanente et avec la nécessité constante de l'innovation, le système éducatif allemand sera sans doute appelé à faire de gros efforts pour répondre aux besoins. En attendant, l'industrie allemande fait de plus en plus appel à la main d'œuvre étrangère qualifiée. Dalia Marin pointe avec raison les nouvelles pratiques allemandes qu'elle intitule « reverses maquiladoras »<sup>28</sup>, en montrant que l'industrie allemande fait beaucoup appel à la main d'œuvre hautement qualifiée issue principalement des pays de l'Europe de l'Est. Parmi les multiples facteurs d'explication – parmi lesquels la proximité géographique et les synergies industrielles anciennes de ces régions – l'attractivité d'une industrie allemande innovante et rémunératrice est sans doute à placer au premier rang.

Mais cette attractivité pourrait bien un jour avoir un revers : on constate qu'elle attire également les investissements – ce qui en général est une bonne chose – mais plus particulièrement les investissements chinois émanant de groupes industriels déjà à la conquête de nouveaux marchés, mais surtout à la recherche d'accès à des brevets, des marques, des savoir-faire ou encore des réseaux de distribution<sup>29</sup>. Or l'innovation et la distribution sont les deux domaines de prédilection de l'industrie allemande.

Ces quelques remarques doivent donc inciter à la prudence par rapport à l'idéalisation du modèle industriel allemand. La recherche des facteurs explicatifs, sur la longue durée, des différences notables entre les deux systèmes productifs doivent permettre un bilan à partir duquel il conviendrait de faire des choix managériaux et politiques réalistes entre la donne française actuelle et un modèle allemand apprécié avec la distance critique nécessaire.

## ▪ Des facteurs explicatifs multiples et de longue durée

### – Une puissance industrielle résistant aux aléas et catastrophes de l'histoire

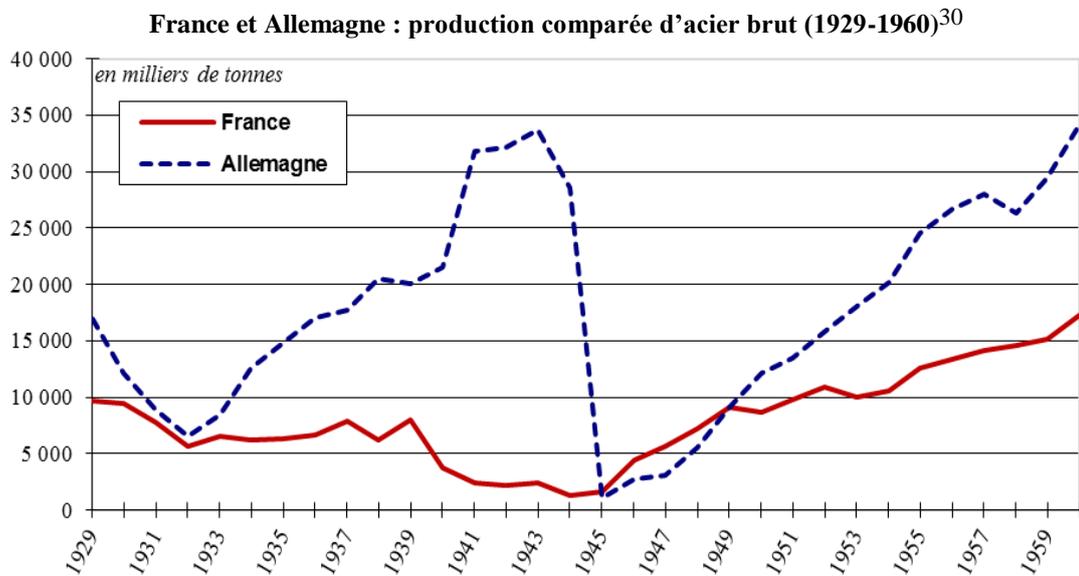
A deux reprises dans l'histoire du XX<sup>e</sup> siècle, l'industrie française a cru pouvoir égaler sa concurrente allemande, en particulier dans le secteur sidérurgique, stratégique au cœur du XX<sup>e</sup> siècle. Ainsi, après la Première tout comme après la Seconde guerre mondiale, la production des deux pays s'est retrouvé quelques temps à niveau très comparable. Les producteurs français ont cru pérenniser ce nouvel équilibre, également signe d'un équilibre stratégique pour le gouvernement français. Las ! Ils ont vu en très peu d'années la production allemande revenir à son niveau habituel, soit le double de la production française. Et ce, malgré diverses sanctions et limitations envers l'Allemagne et malgré des récupérations d'entreprises et de territoires tout comme d'importants investissements de modernisation – après la Seconde Guerre mondiale (Plan Monnet). Il y a donc là des explications de longue durée à rechercher.

<sup>26</sup> Par exemple, alors que le revenu moyen allemand est supérieur au français, les minimas sociaux y sont plus faibles (374 euros contre 475) et le nombre des travailleurs pauvres a augmenté de 50 % entre 2005 et 2010, contre « seulement » 8 % en France. D'après les chiffres in *Le Figaro*, 7 fév. 2012, op. cit.

<sup>27</sup> *Member States competitiveness performance and policies 2011* (UE, – Commission européenne, oct. 2011) p. 74 et p. 103.

<sup>28</sup> Dalia Marin, « The Opening Up of Eastern Europe at 20-Jobs, Skills, and 'Reverse Maquiladoras' in Austria and Germany », *Munich Discussion Paper*, n° 2010-14.

<sup>29</sup> « Les PME allemandes cibles de l'appétit des groupes asiatiques », *Les Echos*, 28 août 2012.



De même, lors de la réunification allemande qui a énormément pesé sur ses résultats et a semblé, un temps, mettre en péril sa puissance industrielle, on a pu espérer, côté français, profiter de la mauvaise passe allemande pour regagner des parts de marché, en particulier européen. Là encore, la stratégie de longue durée s'est avérée payante pour l'ensemble de l'économie allemande qui est ressortie de cette épreuve plutôt renforcée, tandis que dans le même temps, les plus beaux fleurons de l'industrie française se faisaient progressivement phagocyter par la finance mondiale.

#### – Des bases industrielles et des stratégies différentes

Si la différence s'est inéluctablement fait sentir après chaque phase d'adaptation à la situation nouvelle, c'est que les bases industrielles n'étaient pas les mêmes et qu'elles ne le sont toujours pas. Même si l'on a cru s'en affranchir, la contrainte géographique reste forte pour la production industrielle. Lors de la première et de la seconde révolution industrielle, les ressources minières ont fixé les territoires de l'industrie et ont créé des bassins de main d'œuvre avec des savoir-faire transmis de génération en génération. Aujourd'hui, c'est la littoralisation qui domine dans un monde de flux à l'échelle planétaire. Mais les marchés régionaux, nationaux ou européens gardent une importance qui peut relativiser la nouvelle donne géographique et permettre le maintien d'une activité industrielle dans ses territoires historiques.

L'Allemagne a toujours possédé un double avantage géographique en Europe, que l'on ne peut ignorer : sa position en Europe centrale qui lui ouvre un marché de contact plus large – et d'autant plus avec la « réunification européenne » -, et l'énorme avantage du Rhin qui lui permet un accès direct sur le plus grand port du monde (Rotterdam) et donc un débouché naturel sur toute l'Europe du Nord et du Nord-ouest<sup>31</sup>. La France, néanmoins, avec son ouverture maritime large a également quelques atouts dans le contexte de la mondialisation.

La base historique est également très différente, entre un État très centralisé depuis l'époque moderne et un État fédéré depuis le dernier quart du XIX<sup>e</sup> siècle seulement, et ces différences sont très largement intégrées dans les esprits et les pratiques, de la société en général, et des entreprises et de la puissance publique en particulier. Cette histoire a contribué aussi à forger des idéologies certes communes à de nombreux pays d'Europe, mais avec des variantes d'interprétation et de pratiques. Or l'expérience nazie, puis l'expérience communiste en Allemagne orientale, pèsent encore aujourd'hui sur la vision du rôle de l'État et du contrôle qu'il exerce dans la sphère privée que sont les entreprises, en particulier<sup>32</sup>.

<sup>30</sup> Source OECDE, Statistiques industrielles, 1964. France et Allemagne, hors Sarre (chiffres arrondis), in F. Berger, *La France, l'Allemagne et l'acier*, op. cit., p.6.

<sup>31</sup> Pour le secteur sidérurgique s'ajoute la possession presque monopolistique – en Europe - de mines de charbon à coke. La France a cependant du minerai de fer (minette de Lorraine), mais sa faible teneur conduit l'Allemagne – qui en dépend un moment - à son remplacement par du minerai suédois dès les années 1930.

<sup>32</sup> Et les Alliés ont aussi fait pression pour que soit limité par les lois organiques le pouvoir de l'État.

A l'opposé en France, le rôle du Comité national de la Résistance et le poids du PCF à la sortie du second conflit mondial, ont façonné un État-Providence très intrusif dans l'économie nationale (nationalisations). Ces relations fortes entre État français et grandes entreprises (publiques ou pas, d'ailleurs) ont accompagné avec réussite les Trente Glorieuses. Mais la crise des années 1970 a montré quelques travers de ce système.

### **- Dans la sidérurgie, des facteurs pluriels ont contribué à creuser les écarts**

Ici encore l'exemple de la sidérurgie est très révélateur. L'analyse des réponses des sidérurgies française et allemande face à la mondialisation, sur la longue durée, permet de dégager quelques différences, mais aussi des convergences, des proximités<sup>33</sup>. Les bases géographiques et historiques – plutôt divergentes – ont été évoquées ci-dessus. Mais dans l'ensemble, ce qui fait la force du secteur, sa capacité d'innovation tout comme la transmission de son savoir-faire, est très comparable au cours du XX<sup>e</sup> siècle.

Les différences sont cependant marquées, dès la première mondialisation du tournant du XX<sup>e</sup> siècle, dans l'approche commerciale générale, en particulier sur les marchés mondiaux. Malgré un vaste marché national, les sidérurgistes allemands se sont activement tournés vers les marchés d'exportation. Sur la durée séculaire, cette habitude de mise en concurrence sur les marchés mondiaux et des stratégies commerciales plus à l'écoute du client ont creusé la différence. Ceci a eu des conséquences technologiques et une adaptation plus grande de l'offre à la demande, donc des conséquences en termes de diversité et de qualité. En Allemagne, le cadre commercial a une place plus importante dans l'entreprise et ce, dès le début du XX<sup>e</sup> siècle.

Par ailleurs, on a avancé comme explication au retard sidérurgique français dans les années 1970/1980, les problèmes de structure capitaliste d'une industrie longtemps à large base familiale et les fortes rivalités, mais aussi une intégration insuffisante, en particulier avec les industries de transformation<sup>34</sup>, alors qu'en Allemagne l'intégration verticale était en œuvre depuis l'Entre-deux-guerres. Ont aussi pesé les différences de financement. Mais dans le cas de la sidérurgie, ce problème n'a pas été majeur au cours du XX<sup>e</sup> siècle, en raison de la priorité stratégique pour les deux États de ce secteur lié à celui de l'armement. Cependant, pour les dernières décennies, ce facteur a contribué également à la différenciation de la résistance d'un secteur mis à mal par l'accélération de la globalisation financière. Aujourd'hui en Allemagne, le contrôle de ces entreprises reste souvent celui de l'« opérateur » historique. Ceci a sans doute contribué à une évolution divergentes après le tournant majeur des années 1970. Les Allemands (Thyssen, Krupp, Dillinger Hütte, Saarstahl - mais c'est moins vrai pour Mannesmann) sont restés dans le cœur du métier, ce qui n'a pas été le cas des groupes de Wendel ou Schneider.

Pourtant l'Allemagne, en raison des deux guerres et des deux défaites, a dû à deux reprises réorganiser sa sidérurgie en profondeur<sup>35</sup>. Ceci dit, ces deux réorganisations<sup>36</sup> ont sans doute permis à l'Allemagne, à deux reprises dans le siècle, de remettre à plat le système de production du secteur et de le moderniser en profondeur (organisation, équipement), là où les entreprises françaises se contentaient d'améliorer l'existant (sauf avec la création d'Usinor en 1948).

L'explication principale résiderait-elle dans la question de gouvernance ? Côté français, on a relevé une tendance à se satisfaire d'une forte demande nationale (Schneider pour le nucléaire, Usinor pour les tôles automobiles, etc.). La formation « publique » des dirigeants y est-elle pour quelque chose ? C'est difficile de l'affirmer. Néanmoins, la proximité des dirigeants d'entreprises avec les

<sup>33</sup> Voir F. Berger, « Les stratégies d'adaptation à la mondialisation... », *op. cit.*

<sup>34</sup> Michel Freyssenet, Catherine Omnes, *La crise de la sidérurgie française*, Hatier, 1983, p.57-58.

<sup>35</sup> Après la Première Guerre mondiale avec la perte de l'Alsace-Lorraine, alors qu'au contraire l'industrie française bénéficie de l'apport des mines de la Sarre qui, jusqu'en 1935, entrent dans la zone douanière française, et des livraisons du coke de la Ruhr. Après la Seconde Guerre mondiale, la décartellisation a eu aussi des effets sur la structure de la sidérurgie allemande.

<sup>36</sup> De même que celle de l'année 1926 avec la création des Acières réunies (Vereinigte Stahlwerke) qui contrôle alors directement plus de 50 % de la production.

élites politiques (réseaux des grandes écoles), pourrait expliquer une vision plus tournée vers un développement national sous protection, appuyé quand il le faut par l'argent public<sup>37</sup>.

Dans l'industrie sidérurgique allemande, il apparaît certes, à partir de 1945, une nouvelle catégorie de cadres de « pointe », mais ceux-ci correspondent encore au type du *Schlotbaron* (maître de forges). Il faut attendre le tournant des années 1960/1970 pour voir des diplômés en gestion et des juristes arriver à ces postes. On recourt dès lors de plus en plus à des managers externes, étrangers à cette branche<sup>38</sup>. On peut constater que, côté français, les problèmes de génération sont de même nature, même si le recrutement X-Mines introduit une spécificité très forte qui, si elle paraît s'affaiblir un moment à partir de l'entrée en crise, se prolonge néanmoins largement au-delà.

Autre point de divergence dans les modes de gouvernance : depuis 1945, la situation « sociale » des entreprises n'est pas exactement comparable entre France et Allemagne. En effet, il ne faut pas diminuer l'impact sur la gouvernance des entreprises qu'a constitué la *Mitbestimmung* (cogestion) - imposée à l'Allemagne occupée par les Alliés - qui a largement amputé le pouvoir de décision des dirigeants de l'industrie. Cette législation a ainsi introduit dans les conseils de surveillance des entreprises la parité entre représentants des salariés et dirigeants<sup>39</sup>. Ce fut un changement majeur dans les relations professionnelles qui explique des approches aujourd'hui très différentes. Ces changements imposés – sur un temps court - ont totalement été intégrés par les salariés et les entrepreneurs allemands. Les Français seraient-ils capables de s'en inspirer, par libre-décision ?

### – Le bilan industriel en terme de compétitivité et d'investissement

Le bilan effectué chaque année par la DG Entreprise et Industrie de la Commission européenne sur la compétitivité industrielle des 27 États membres offre un tableau synthétique en terme de stratégies industrielles des deux pays<sup>40</sup>.

Ce bilan est très favorable pour l'Allemagne en terme de compétitivité industrielle et, de plus, sa spécialisation à l'exportation dans les biens d'équipement lui offre une bonne place pour profiter de la demande croissante sur les marchés émergents. Cette compétitivité résulterait en particulier d'un environnement, d'un cadre économique favorable à la recherche-développement (R&D) et à l'innovation, en particulier dans les technologies environnementales. Les PME semblent être les plus grandes bénéficiaires des importants services fournis tant par les services publics que par les associations professionnelles et les CCI.

Pour la France, on note en revanche de gros défis à relever pour améliorer cette compétitivité à l'exportation, nécessitant, selon les analyses de la DG, des changements structurels, un « meilleur positionnement géographique et technologique » pour ses PME, une nécessaire amélioration de l'environnement des affaires, notamment une simplification législative et administrative et la facilitation de l'accès au financement ; enfin des efforts accrus pour l'« écosystème » recherche et innovation. Autant dire que la tâche peut paraître presque insurmontable – au moins dans un temps court. Pourtant le précédent et le nouveau gouvernement ont eu, ou ont conscience de ces faiblesses structurelles, et des mesures ont déjà été prises. Mais le chemin à parcourir semble encore long...

La différence principale réside dans l'inégale densité du tissu industriel des PME. L'écart est particulièrement marqué dans le nombre d'entreprises exportatrices : l'Allemagne en compte

<sup>37</sup> Mais avec des contraintes parfois fortes (par exemple dans le cas d'Usinor qui fut obligée de participer, avec Sacilor, au financement de la Solmer à Fos), donnée qui n'existe pas en Allemagne. Ceci renvoie en général à la question de la gouvernance qui va de pair avec celle des élites, de leur formation et de leur parcours professionnel, examinée pour l'Allemagne dans un ouvrage important : Volker Berghahn/Stefan Unger/Dieter Ziegler (Hrsg.), *Die deutsche Wirtschaftselite im 20. Jahrhundert*, Essen 2003.

<sup>38</sup> Karl Lauschke, « Das Krisenmanagement der Stahlindustrie », *Revue du Nord*, HS n°21, 2006, p.63-80.

<sup>39</sup> Dans une entreprise industrielle allemande, 6 à 10 membres du conseil de surveillance (sur 12 à 20 – selon la taille de l'entreprise) sont des représentants des salariés. L'Allemagne est le seul pays qui a organisé deux formes de participation des salariés à la gestion des entreprises : des représentants du personnel siègent au conseil de surveillance des sociétés les plus importantes (cogestion – *Mitbestimmung* ; le conseil de surveillance choisit les membres du directoire et contrôle son activité) et les comités d'établissement (*dès 5 salariés*) disposent de réels pouvoirs de codécision dans trois domaines : affaires sociales, questions de personnel et affaires économiques. *Source* : « La participation des salariés à la gestion des entreprises », Sénat, Document de travail, 15 juin 1999.

<sup>40</sup> *Member States competitiveness performance and policies 2011* (UE, – Commission européenne, oct. 2011) p. 74 et p. 103.

335 000 contre moins de 110 000 en France. Autre différence essentielle pour l'avenir, les dépenses de R&D des entreprises allemandes sont le double de leurs homologues françaises : 50 milliards d'euros contre 25. C'est évidemment le signe, côté allemand, de l'accent mis sur des stratégies de long terme. Enfin, le taux d'autofinancement a progressé en Allemagne de 80 à 110 % dans la période 1998-2010 tandis qu'il a fortement reculé en France sur la même période, de 110 à 65 %<sup>41</sup>. Ces trois éléments mettent en évidence des stratégies industrielles très contrastées, outre les autres facteurs précédemment évoqués. Ces différences pèsent lourd en terme de rentabilité des entreprises et sur leur potentiel de survie.

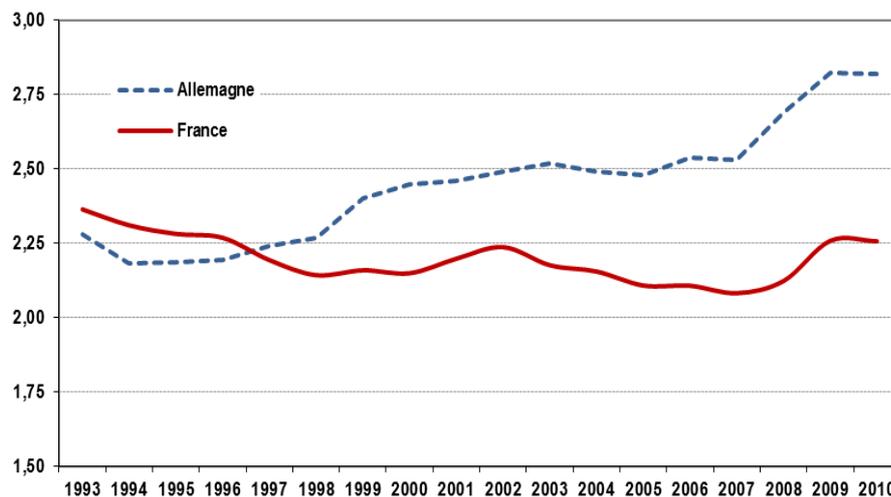
▪ **L'analyse comparée peut être source de réflexion pour des transferts de méthodes, sous certaines conditions**

– **La recherche-développement creuse les écarts**

On a vu que ni la productivité ni les salaires ne sont en cause. En revanche, il est certain que le maillage serré de PMI en Allemagne est favorisé par une fiscalité plus modérée. Il semble que le nouveau gouvernement français fasse de l'abaissement de cette fiscalité des PMI l'une de ses priorités, pour éviter que, dans les faits, les grosses entreprises bénéficient bien plus largement des mesures de d'aide, en particulier pour la R&D. Un premier élément d'amélioration de la structure va donc être mis en place. Il ne faut pourtant pas en attendre un effet rapide. Les différences d'investissement dans la R&D ont creusé l'écart et ce n'est pas en une mesure ou en une année que ce facteur pourra à nouveau jouer. Or la crise contribue à faire peser encore plus à la baisse ce type d'investissement.

Depuis les deux dernières décennies, les dépenses globales en R&D ont régressé (de 2,36 à 2,26 points de PIB), avec cependant un léger redressement depuis 2009. En Allemagne, après les difficultés dues à la réunification, la part de la R&D a progressivement augmenté jusqu'à 2,82 points de PIB (2010). Et l'on dépose deux fois plus de brevets (par million d'habitants) en Allemagne qu'en France. Les courbes ci-dessous reflètent bien le décrochage français et en matérialise la gravité dans une économie mondialisée où l'investissement au service de l'innovation est vital.

**Dépenses intérieures de recherche et développement rapportées au PIB (en %)<sup>42</sup>**



– **L'automobile, ancien fleuron de l'industrie française...**

Le secteur automobile fournit un bien triste exemple de la dérive française. En même temps que le groupe PSA annonçait en 2012 plus de 8 000 licenciements en France, il annonçait également la diminution de la somme consacrée à la recherche-développement... Un vrai contresens : demandez

<sup>41</sup> Alain Fabre, « Le modèle économique allemand », op. cit. p.7.

<sup>42</sup> Sources Insee, Stifterverband Wissenschaftsstatistik et OCDE, in « Un déficit d'effort de recherche des entreprises françaises ? Comparaison France – Allemagne », Note d'information du ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche, sept. 2012.

donc à Daimler ou à BMW si les investissements de R&D diminuent ! C'est bien dans ce secteur automobile (moyenne-haute technologie) que les écarts sont les plus creusés et que les ouvriers français en paient les conséquences. Ainsi, 48 % des véhicules allemands vendus dans le monde étaient encore produits en Allemagne en 2010, contre moins de 30 % pour les constructeurs français<sup>43</sup>. En 5 ans, l'Allemagne a multiplié par 1,3 le nombre d'emplois dans l'industrie automobile, alors que ce chiffre était divisé par plus de deux en France, dans le même temps<sup>44</sup>.

Ici encore, la tradition depuis 1945 - pour notre fleuron automobile que fut Renault -, d'une direction sous le contrôle de l'Etat (et donc de directeurs désignés par lui et issus des quelques formations traditionnelles des élites) a sans doute joué un rôle dans la différenciation des méthodes. Mais cela n'explique pas tout, loin de là. Il y a quelques années, tandis que Renault s'unissait à Nissan, amplifiant ainsi sa mondialisation, Volkswagen voyait son résultat net entrer dans le rouge. Or aujourd'hui, la situation s'est totalement inversée. Renault est désormais à la traîne de Nissan et en fort recul sur le marché français et européen, tandis qu'après un plan assez drastique, Volkswagen a non seulement redressé la barre, mais affiche depuis 2009 des excédents très importants et en augmentation croissante. Ses ouvriers (pour ses usines en Allemagne) en ont tous largement profité. Ils toucheront en 2012 environ 7 500 euros chacun de prime de participation aux bénéfices<sup>45</sup>, un conte de fée vu du côté des ouvriers français de l'automobile !

L'avenir français ne peut donc être envisagé avec optimisme si l'on ne s'en donne pas les moyens. Or ceux-ci relèvent du moyen et du long terme, ce que les dirigeants des grands groupes semblent oublier sous la pression de leurs actionnaires qui demandent des résultats financiers tangibles et immédiats. Et dans ce cas, la tendance est à couper dans toutes les dépenses, pour faire monter la rentabilité (ou la conserver) sans vouloir prendre conscience que c'est couper la branche sur laquelle on est assis.

#### – Un cas original de gouvernance

La gouvernance générale des entreprises serait donc plus efficace en Allemagne. Cependant, il n'y a pas de fatalité et il faut prendre des précautions dans cette approche comparée. Certains (rares) exemples montrent que dans le domaine de la gouvernance, les différences ne sont peut-être pas un facteur d'explication suffisant.

C'est ce que suggère le cas de la Dillinger Hütte<sup>46</sup>, seule entreprise sidérurgique franco-allemande à avoir existé au cours du XX<sup>e</sup> siècle. Fondée en 1685, elle a connu après la Première Guerre mondiale une histoire très spécifique<sup>47</sup>. De 1919 à 2004, elle reste détenue par des capitaux pour 60 % français et 40 % allemands, la présidence restant constamment française et la direction se conformant plutôt au modèle français, avec une pratique des relations internes au sein de l'entreprise qui, aujourd'hui encore, s'y réfère également (d'après le témoignage d'un cadre de l'entreprise qui souligne que le management est toujours très différent de celui des autres entreprises sidérurgiques allemandes).

Il est donc ici difficile de critiquer la gouvernance de type français, puisque cette importante firme sidérurgique de la Sarre a pu, grâce à elle, non seulement survivre, mais faire aujourd'hui figure de référence dans le domaine de l'acier brut. Si elle n'occupe en 2010 que le septième rang de son secteur en Allemagne, elle n'en est pas moins le plus grand producteur européen de tôles fortes,

<sup>43</sup> 38 % pour PSA (2010). Ce chiffre ne tient pas compte du transfert d'une part de la production sur l'unité slovaque de Trnava.

<sup>44</sup> François Lagarde, *France-Allemagne. Du chômage endémique à la croissance retrouvée*, Presses des Mines, 2011, p.19.

<sup>45</sup> Cf. Héloïse Bolle, « Comment Volkswagen va devenir le numéro un mondial » et « De 7 500 à 8 251 euros de primes pour les ouvriers allemands de VW », *Challenges*, 8 mars 2012.

<sup>46</sup> Une entreprise métallurgique sarroise qui, malgré une taille moyenne, remporte d'appréciables succès en se spécialisant dans les grands contrats à l'exportation. Cette entreprise possède des sites en Allemagne (Dilling) et en France (Dunkerque, GTS Industries).

<sup>47</sup> F. Berger, « Les stratégies d'adaptation à la mondialisation... », *op. cit.*

bien implantée à l'étranger et remportant régulièrement d'importants succès dans la conclusion de grands contrats<sup>48</sup>.

Finalement, à travers cet exemple, on peut considérer qu'en ce qui concerne le marché et les problèmes sociaux, l'entreprise a bénéficié des conditions allemandes ; en revanche en ce qui concerne la formation du capital et l'origine des élites dirigeantes, elle s'est appuyée avec bonheur sur les conditions françaises. Ceci peut expliquer finalement qu'elle ait rencontré peu de problèmes et renforce l'idée selon laquelle, au-delà du mode de gouvernance des entreprises sidérurgiques, les différences observées sont sans doute plus à rechercher dans les conditions de l'environnement des entreprises.

Il est d'ailleurs intéressant d'évoquer le cas spécifique de la Sarre où les entreprises sidérurgiques connaissent une réussite à faire pâlir l'ensemble du secteur. En 2001 a été mis en place un montage financier entre la Dillinger Hütte et Saar Stahl, la Montan Stiftung Saar<sup>49</sup>, qui permet, en croisant les participations, d'éviter la prise de contrôle extérieure, contrôle qui par ailleurs nécessite la possession de 70 % du capital et non de 50 %. Mittal s'y est cassé les dents<sup>50</sup>.

### ▪ Que conclure de ce comparatif ?

La France doit donc miser fortement sur son industrie et non sur ses services (même si actuellement on constate une hybridation produits-services), en mettant en avant la création de la valeur sur place<sup>51</sup>. Michel Didier (président de Coe-Rexecode) insiste sur l'urgence d'enrayer le processus de désindustrialisation dont la prolongation empêcherait l'aboutissement des nouvelles politiques de recherche et d'innovation : « *Les neuf dixièmes des innovations techniques naissent dans l'industrie* »<sup>52</sup>. C'est vraisemblablement une politique de soutien aux filières d'avenir et un accompagnement des mutations nécessaires pour le remplacement des activités non compétitives qui s'avèreront les plus efficaces. Le modèle allemand qui procède à l'externalisation de certaines étapes de la production dans les pays à bas salaires, mais pas de la conception et rarement de l'assemblage<sup>53</sup>, est sans doute un bon compromis à rechercher côté français.

Un exemple<sup>54</sup> réussi de cette mutation conservatoire de l'emploi a été donné récemment à l'usine Bosch de Véniessieux (Rhône) qui s'est reconvertie dans la production de cellules photovoltaïques après avoir produit pendant des années des pompes à injection diesel (sous-traitance automobile).

Est-ce un hasard s'il s'agit de la filiale d'une grande entreprise allemande ? Le groupe Bosch, fondé en 1886, a prospéré au point que cet équipementier automobile est aujourd'hui au premier rang mondial, avec un chiffre d'affaire en constante augmentation. Sa particularité – un capital détenu à 92 % par une fondation (*Robert Bosch Stiftung*) et une société de ce fait non cotée en bourse lui permet de ne pas être sous la pression d'objectifs de rentabilité à court terme. Ainsi, malgré le moratoire du gouvernement allemand sur les aides à ce secteur, elle a développé une activité dans le photovoltaïque, pour préparer l'avenir<sup>55</sup>.

Cet exemple met aussi en évidence une autre spécificité entrepreneuriale allemande, celle d'un dialogue social équitable et serein<sup>56</sup>, permettant de négocier éventuellement une modération

48 Stade olympique d'Athènes, viaduc de Millau, gratte-ciel « Shanghai World Financial Center », plus grand parc éolien offshore du monde, etc.

49 Site de la Montan Stiftung Saar : <http://www.montan-stiftung-saar.de/mss/>

50 Après avoir récupéré jusqu'à 50% des parts, il s'est aujourd'hui replié à 30 %.

51 Bill Belt (dir.), *Le renouveau de l'industrie française : créer la valeur sur place*, Institut du renouveau de l'industrie, 2012.

52 Michel Didier, « Enjeux d'un renouveau industriel français », Débat "Le grand retour de l'industrie par l'innovation ?", Conseil Economique Social et Environnemental, 27 sept. 2010.

53 *Alternatives Economiques*, n° 93 HS, op. cit.

54 Exemple fourni par *Alternatives Economiques*, ibid.

55 « L'usine Bosch de Véniessieux se reconvertit dans le photovoltaïque », 14 déc. 2011, [www.sequovia.com](http://www.sequovia.com) (développement durable).

56 Enfin presque toujours - les grèves existent aussi en Allemagne !

salariale temporaire en cas de baisse de la demande ou une plus grande flexibilité interne<sup>57</sup>. Et ceci est essentiellement permis par une connaissance réciproque des acteurs de l'entreprise, due à une forte implication des entreprises dans la formation professionnelle et à un système allemand où domine toujours la promotion interne à tous les niveaux de l'emploi, créant des fidélités et en retour, une implication plus forte des salariés dans la vie de l'entreprise et dans la réflexion sur son avenir.

Le modèle industriel allemand s'appuie sur des pratiques inscrites dans le temps long, en particulier dans le domaine de la formation, de l'innovation et de la commercialisation, qui vont de pair avec un dialogue social apaisé après la Seconde Guerre mondiale et qui permet une bonne cohésion interne au sein des entreprises. Il s'appuie aussi sur des bases géographiques, démographiques et idéologiques différentes.

Ce modèle allemand est sans doute une voie de succès – au moins relative dans une Europe soumise plus que jamais à la pression des nouveaux espaces de production dans le monde, mais il ne peut être conçu comme un modèle directement transférable au système français. L'histoire contemporaine a profondément façonné des structurations mentales, des conceptions politiques, des pratiques sociales souvent assez différentes, malgré la convergence générale des sociétés européennes.

Il faut donc, selon le constat général et concordant fait dans de multiples publications récentes, réindustrialiser la France. Mais les méthodes proposées divergent en partie, et jusqu'à présent, il n'a pas encore été expérimenté de « recette miracle ».

L'industrie française a des atouts importants : productivité, main d'œuvre, hautes technologies ou luxe. Elle doit trouver sa voie propre de développement, tenant compte de l'expérience assez réussie de son voisin d'outre-Rhin, mais pensée comme un modèle original véritablement en phase avec les spécificités de la société française. Ceci est possible et il en existe des exemples convaincants et rassurants pour l'avenir. Elle doit pour cela être accompagnée d'une politique publique de soutien qui favorise les reconversions nécessaires, l'investissement à moyen et long terme, une meilleure implication des entreprises dans la formation<sup>58</sup> et un dialogue social plus équilibré et plus franc.

Les entrepreneurs français ont une grande part de responsabilité pour l'avenir et doivent montrer leur capacité tant à l'innovation industrielle – ce qu'ils savent faire – mais aussi à l'innovation commerciale et managériale. Le modèle allemand de gouvernance des entreprises (cogestion)<sup>59</sup>, dans lequel les salariés sont étroitement associés aux décisions générales, devrait les inspirer plutôt qu'ils s'en remettent à une gouvernance finalement aux mains des actionnaires, et cédant à leur pression constante de hausse des dividendes<sup>60</sup>. Les études ont montré que – sur la longue durée – les meilleures réussites étaient le fait d'entreprises qui avaient su faire preuve aussi d'innovation sociale à l'intérieur même de l'entreprise<sup>61</sup>.

---

<sup>57</sup> Fin 2009, la fermeture du site de Vénissieux était annoncée. Durant toute l'année 2010, un long processus de négociation a été ouvert avec les syndicats, les salariés et la direction, mais finalement, à la fin de l'année on annonçait quand même la suppression potentielle de 500 emplois. Il fallut attendre 2011 pour la nouvelle proposition de reconversion de l'activité.

<sup>58</sup> Centre d'analyse stratégique (Services du Premier ministre), « Les ressources humaines, clé de l'internationalisation des entreprises françaises », *Note d'analyse* n° 269, mars 2012, 14 p.

<sup>59</sup> Cf. Guillaume Duval « La cogestion allemande a fait ses preuves », *Alternatives économiques* 2/2012, n° 310, p. 65-67.

<sup>60</sup> En vingt ans (de 1988 à 2008), la part des dividendes versés a doublé dans la valeur ajoutée, passant de 4 à 8 %. En trente ans, le résultat d'exploitation a presque triplé (en euros constant), mais les dividendes ont plus que décuplé. Cette meilleure rentabilité pour l'actionnaire semble avoir été obtenue au détriment de la pérennité et du renouvellement du tissu industriel. (sources : Gabriel Colletis, « La finance est-elle en train de tuer l'industrie ? », *Alternatives Economiques*, n° 93 HS, *op. cit.*, p. 54-55.

<sup>61</sup> Michel-Pierre Chélini, Pierre Tilly (éd.), *Travail et entreprises en Europe du Nord-ouest (XVIIIe-XXe siècle). La dimension sociale au cœur de l'efficacité entrepreneuriale*, Presses Universitaires du Septentrion, 2011.