

R É A L I T É S INDUSTRIELLES

AOÛT 2013 • PRIX : 30 €

L'Allemagne : un modèle pour l'industrie française ?



UNE SÉRIE DES

ANNALES DES MINES

FONDÉES EN 1794

ISSN 1148.7941

ISBN 978-2-7472-2091-0



9 782747 220910

*Publiées avec le soutien
du ministère de l'Économie
et des Finances*



Éditorial

Pierre COUVEINHES

« **L'**Allemagne : un modèle pour l'industrie française ? », tel est le sujet développé dans ce numéro de *Réalités industrielles*. Depuis quelques années, les succès économiques de notre grand voisin sont de plus en plus fréquemment cités en exemple pour notre pays. Mais quels sont donc exactement ces atouts dont disposerait l'industrie allemande, et qui feraient défaut en France ? Par ailleurs, une fois ces atouts identifiés, sera-t-il possible de les mettre aussi facilement en œuvre dans notre pays ? Telles sont les questions que nous nous sommes posées dans ce numéro.

Afin d'y répondre, nous avons choisi de faire appel à des auteurs ayant une connaissance particulièrement approfondie de l'Allemagne. La moitié d'entre eux sont de nationalité allemande (parmi lesquels le coordonnateur du numéro, Gerald Lang), mais connaissent également bien la France. Les autres auteurs sont français, et travaillent ou ont travaillé durant de longues années en liaison étroite avec des établissements d'enseignement ou des entreprises allemands (ce qui est aussi le cas de l'auteur de cet éditorial).

La première partie du numéro passe en revue quelques traits caractéristiques de l'industrie allemande. Cette analyse est complétée, dans une seconde partie, par une approche sectorielle, qui met en évidence des convergences assez inattendues, mais aussi certaines divergences qui paraissent inconciliables.

Première constatation : nos interlocuteurs allemands semblent plutôt préoccupés par le passage à vide actuel de l'industrie française, et souhaitent qu'elle retrouve rapidement le chemin du succès. Ainsi, Gerhard Cromme a choisi de titrer son avant-propos : « l'Europe et l'Allemagne ont besoin d'une France compétitive ». Il est un fait que la France est le premier partenaire économique de l'Allemagne, et la solidité de son économie est indispensable au bon équilibre de la zone euro. Jean-Louis Beffa développe un argument complémentaire, de nature stratégique : l'Allemagne a réellement besoin de la France pour « faire le poids » face à ces géants de l'économie que sont les États-Unis et, désormais, la Chine. De plus, la spécialisation sectorielle de la France, en particulier dans le domaine de l'énergie, complète bien celle de l'Allemagne.

En ce qui concerne les atouts dont bénéficie l'industrie allemande, plusieurs rapports récents établis à la demande des pouvoirs publics français les ont bien mis en évidence. Il en est ainsi de la baisse du coût du travail initiée par le chancelier Gerhard Schröder, qui a été obtenue notamment grâce à la diminution des cotisations sociales pesant sur les employeurs. François Hellio et Christophe Jolk indiquent dans leur article qu'au-

jourd'hui, en Allemagne, ces cotisations sont réparties de manière à peu près égales entre employeurs et salariés, alors qu'en France, les employeurs en supportent les trois quarts !

Les mêmes auteurs soulignent un autre handicap, moins connu, dont souffre l'industrie française : il s'agit de l'instabilité de la réglementation fiscale applicable aux entreprises, et aussi de son manque de lisibilité. Un « choc de simplification » serait décidément bien utile !

D'autres atouts de l'industrie allemande sont bien connus depuis de nombreuses années, tels ceux que liste Guy Maugis dans son article : le goût de l'innovation, l'obsession de la qualité, l'attrait pour l'international, le souci de former le personnel, la valorisation systématique des résultats de la recherche, ou le financement des PME et des ETI par les banques régionales...

Divers programmes ont été mis en œuvre dans notre pays pour développer des atouts comparables, et cela, souvent avec succès. Mais il faut bien reconnaître que ces atouts prennent une force toute particulière dans le contexte allemand où tous les partenaires sociaux partagent une même vision du fonctionnement de l'économie. Certains Français pourront être surpris de voir Sebastian Sick, juriste d'une fondation proche de la DGB, la fédération de syndicats allemands, défendre avec enthousiasme les mérites du capitalisme coopératif de type rhénan, marqué, certes, par un fort partenariat social. Dans le contexte de la codétermination, les partenaires sociaux donnent d'abord la priorité aux intérêts des entreprises, quitte à ce qu'interviennent ensuite de dures négociations sur le partage des profits avec les salariés. Mais, comme l'indique Sebastian Sick, « la conciliation des intérêts doit être basée sur un dialogue permanent avec la volonté constante d'atteindre un accord, et non sur un conflit ouvert, tout cela sans nier les différences sociales ».

Ce souci du dialogue et de l'écoute d'autrui associé au sens du compromis se retrouve dans le mode de management des entreprises allemandes, tel que le décrivent Gerald Lang et Nicolas Mottis. Pour reprendre une analyse de Philippe d'Iribarne, cette recherche permanente du consensus paraît bien éloignée de la « logique de l'honneur » à la française, où chaque partie prenante défend envers et contre tout les valeurs qui lui sont propres, sans trop se soucier de l'intérêt collectif...

A contrario, en Allemagne, l'intérêt à long terme des entreprises est mis systématiquement au premier plan, qu'il s'agisse de formation professionnelle, ainsi qu'il ressort clairement de l'article d'Isabelle Bourgeois, de la valorisation dans l'industrie des résultats de recherche, qu'analyse Wolfgang Knapp, ou du rôle des banques régionales dans le financement de l'économie, présenté par Frank Eloy.

Les différences d'approche entre la France et l'Allemagne sont illustrées par la première étude sectorielle qui ouvre la seconde partie de ce numéro de *Réalités industrielles*. Cette étude est consacrée à la politique énergétique, un domaine où l'Allemagne a choisi une voie radicalement opposée à celle de la France, avec une sortie complète du nucléaire d'ici à 2022 et un recours massif aux énergies renouvelables. Cette décision a été supportée par une très large majorité de la population, car, comme Rolf Linkohr l'écrit

dans son article, « en Allemagne comme en Autriche, le refus du nucléaire est vécu comme une religion ». Mais cette politique conduit aujourd'hui à de graves difficultés, à la fois techniques et économiques. Le manque de lignes de transport d'électricité reliant le Nord et le Sud du pays conduit à une surcharge du réseau, qui a pour effet de déstabiliser également les réseaux de pays voisins (1). Par ailleurs, les coûts explosent, et les tarifs de l'électricité sont de plus en plus considérés comme exorbitants. Comme il est d'usage en Allemagne, l'industrie a été largement protégée des augmentations de prix, afin de préserver sa compétitivité, mais le tarif appliqué aux usagers domestiques est aujourd'hui le double de ce qu'il est en France ! Un débat public sur la question des coûts est en train de voir le jour, mais son issue apparaît aujourd'hui bien incertaine. En outre, la mise en question d'un consensus est chose fort compliquée et prend du temps, ce qui traduit un certain manque de flexibilité du mode de fonctionnement à l'allemande.

La deuxième étude sectorielle met en évidence une convergence assez mal connue entre la France et l'Allemagne : les deux pays appartiennent aux grands de l'industrie agro-alimentaire. Christoph Minhoff décrit dans son article les actions menées pour développer les exportations, notamment en dehors de la communauté européenne. Dans ces conditions, depuis quelques années, les exportations agroalimentaires de l'Allemagne se développent significativement plus vite que celles de la France. Il y a certainement là un exemple à méditer...

Le troisième secteur étudié est le fameux *Mittelstand*, constitué de PME et d'ETI souvent très spécialisées et exportatrices, qui est souvent considéré comme la colonne vertébrale de l'industrie allemande. Dans son article, Gerald Lang montre à quel point le succès de cet ensemble assez hétérogène dépend étroitement de l'organisation géographique, politique, sociale et éducative du pays. Il apparaît donc extrêmement difficile de le transposer tel quel dans un autre contexte.

Quelles leçons tirer à l'issue de ce tour d'horizon ? L'analyse effectuée met en évidence un certain nombre d'atouts dont bénéficient incontestablement les entreprises allemandes par rapport à leurs homologues françaises. Ces atouts sont pour la plupart bien connus des pouvoirs publics français, et il est sans aucun doute souhaitable que des mesures soient mises en œuvre dès que possible pour rétablir l'équilibre. Mais, en fait, la principale source des succès de l'économie allemande semble bien être celle-ci : les Allemands aiment leur industrie et leurs entreprises, convaincus que le succès de celles-ci est la source de la prospérité de leur pays...

Les Français ne pourraient-ils se mettre (ou se remettre) à aimer leur industrie ? Après tout, n'est-ce pas un Français, le comte de Saint-Simon, qui a écrit : « Tout pour l'industrie, tout par elle ».

(1) Sur ce sujet, voir le numéro de la série *Responsabilité & Environnement* de janvier 2013 sur le thème « Gérer les énergies intermittentes électriques », ainsi que *La gazette de la société et des techniques* de novembre 2012 « Réseaux et subventions : les coûts cachés de l'électricité issue d'énergies intermittentes », téléchargeable à l'adresse : <http://www.anales.org/site/gazette/2012/gazette2012.html>

BULLETIN D'ABONNEMENT

A retourner accompagné de votre règlement
aux Editions ESKA <http://www.eska.fr>
12, rue du Quatre-Septembre - 75002 Paris
Tél. : 01 42 86 55 73 - Fax : 01 42 60 45 35

Je m'abonne pour 2013, aux Annales des Mines

Réalités Industrielles

4 numéros	France	Etranger
au tarif de :		
Particuliers	<input type="checkbox"/> 89 €	<input type="checkbox"/> 109 €
Institutions	<input type="checkbox"/> 117 €	<input type="checkbox"/> 141 €

Réalités Industrielles + Responsabilité & Environnement

8 numéros	France	Etranger
au tarif de :		
Particuliers	<input type="checkbox"/> 171 €	<input type="checkbox"/> 206 €
Institutions	<input type="checkbox"/> 215 €	<input type="checkbox"/> 278 €

Réalités Industrielles + Gérer & Comprendre

8 numéros	France	Etranger
au tarif de :		
Particuliers	<input type="checkbox"/> 171 €	<input type="checkbox"/> 206 €
Institutions	<input type="checkbox"/> 215 €	<input type="checkbox"/> 278 €

Réalités Industrielles + Gérer & Comprendre + Responsabilité & Environnement

12 numéros	France	Etranger
au tarif de :		
Particuliers	<input type="checkbox"/> 219 €	<input type="checkbox"/> 276 €
Institutions	<input type="checkbox"/> 324 €	<input type="checkbox"/> 387 €

Nom

Fonction

Organisme

Adresse

Je joins : un chèque bancaire à l'ordre des Editions ESKA
 un virement postal aux Editions ESKA,
CCP PARIS 1667-494-Z
 je souhaite recevoir une facture

DEMANDE DE SPÉCIMEN

A retourner à la rédaction des Annales des Mines
120, rue de Bercy - Télédod 797 - 75572 Paris Cedex 12
Tél. : 01 53 18 52 71 - Fax : 01 53 18 52 72

Je désire recevoir, dans la limite des stocks
disponibles, un numéro spécimen :

- de la série **Réalités Industrielles**
 de la série **Gérer & Comprendre**
 de la série **Responsabilité & Environnement**

Nom

Fonction

Organisme

Adresse

Publié par
**ANNALES
DES
MINES**
Fondées en 1794

Fondées en 1794, les Annales des Mines comptent parmi les plus anciennes publications économiques. Consacrées hier à l'industrie lourde, elles s'intéressent aujourd'hui à l'ensemble de l'activité industrielle en France et dans le monde, sous ses aspects économiques, scientifiques, techniques et socio-culturels.

Des articles rédigés par les meilleurs spécialistes français et étrangers, d'une lecture aisée, nourris d'expériences concrètes : les numéros des Annales des Mines sont des documents qui font référence en matière d'industrie.

Les Annales des Mines éditent trois séries complémentaires :

**Réalités Industrielles,
Gérer & Comprendre,
Responsabilité & Environnement.**

RÉALITÉS INDUSTRIELLES

Quatre fois par an, cette série des Annales des Mines fait le point sur un sujet technique, un secteur économique ou un problème d'actualité. Chaque numéro, en une vingtaine d'articles, propose une sélection d'informations concrètes, des analyses approfondies, des connaissances à jour pour mieux apprécier les réalités du monde industriel.

GÉRER & COMPRENDRE

Quatre fois par an, cette série des Annales des Mines pose un regard lucide, parfois critique, sur la gestion « au concret » des entreprises et des affaires publiques. Gérer & Comprendre va au-delà des idées reçues et présente au lecteur, non pas des recettes, mais des faits, des expériences et des idées pour comprendre et mieux gérer.

RESPONSABILITÉ & ENVIRONNEMENT

Quatre fois par an, cette série des Annales des Mines propose de contribuer aux débats sur les choix techniques qui engagent nos sociétés en matière d'environnement et de risques industriels. Son ambition : ouvrir ses colonnes à toutes les opinions qui s'inscrivent dans une démarche de confrontation rigoureuse des idées. Son public : industries, associations, universitaires ou élus, et tous ceux qui s'intéressent aux grands enjeux de notre société.

L'INDUSTRIE
AU
CONCRET



Rédaction

120, rue de Bercy - Télédock 797
75572 Paris Cedex 12
Tél. : 01 53 18 52 68
Fax : 01 53 18 52 72
<http://www.annales.org>

Pierre Couveinhes, rédacteur en chef
Gérard Comby, secrétaire général
Martine Huet, assistante de la rédaction
Marcel Charbonnier, correcteur
Comité de rédaction de la série
« Réalités industrielles » :
Grégoire Postel-Vinay, président
Serge Catoire
Pierre Couveinhes
Jean-Pierre Dardayrol
Michel Matheu
Françoise Roure
Bruno Sauvalle
Rémi Steiner
Pierre Amouyel,
Christian Stoffaès
Claude Trink

Maquette conçue par
Tribord Amure

Iconographe
Christine de Coninck

Fabrication :
Marise Urbano - AGPA Editions
4, rue Camélinat
42000 Saint-Étienne
Tél. : 04 77 43 26 70
Fax : 04 77 41 85 04
e-mail : agpaedit@wanadoo.fr

Abonnements et ventes

Editions ESKA
12, rue du Quatre-Septembre
75002 Paris
Tél. : 01 42 86 55 65
Fax : 01 42 60 45 35
<http://www.eska.fr>

Directeur de la publication :

Serge Kebabtchiff
Editions ESKA SA
au capital de 40 000 €
Immatriculée au RC Paris
325 600 751 000 26

Un bulletin d'abonnement est encarté
dans ce numéro page 4

Vente au numéro par correspondance
et disponible dans les librairies suivantes :
Presses Universitaires de France - PARIS ;
Guillaume - ROUEN ; Petit - LIMOGES ;
Marque-page - LE CREUSOT ;
Privat, Rive-gauche - PERPIGNAN ;
Transparence Ginestet - ALBI ;
Forum - RENNES ;
Mollat, Italique - BORDEAUX.

Publicité

J.-C. Michalon
directeur de la publicité
Espace Conseil et Communication
2, rue Pierre de Ronsard
78200 Mantes-la-Jolie
Tél. : 01 30 33 93 57
Fax : 01 30 33 93 58

Table des annonceurs

Annales des Mines : 2^e - 4^e de couverture et page 92
CONEXPO-CON/AGG 2014 : 3^e de couverture

Illustration de couverture :
Le quadriga de la Victoire, sculpture de Johann
Gottfried Schadow (1764-1850). Elle surmonte la
porte de Brandebourg, érigée à Berlin par Carl
Gotthard Langhans (1732-1808).
© Rainer Unkel/REA

S o m m a i r e

L'ALLEMAGNE : UN MODÈLE POUR L'INDUSTRIE FRANÇAISE ?

1 Éditorial

Pierre Couveinhes

7 Avant-propos : L'Europe et l'Allemagne ont besoin d'une France compétitive

Gerhard Cromme

Quelques traits caractéristiques de l'industrie allemande

12 La stratégie adoptée par l'Allemagne face à la mondialisation de l'économie

Jean-Louis Beffa

18 Pour une éthique de l'industrie : les enseignements du modèle Bosch

Guy Maugis

26 La codétermination en Allemagne : un modèle de participation des travailleurs dans le cadre d'un modèle économique coopératif

Sebastian Sick

33 Le management à l'allemande : un actif méconnu ?

*Gerald Lang et Nicolas Mottis**

39 L'apprentissage, garant de la capacité de l'Allemagne à innover

*Isabelle Bourgeois**

44 La politique de l'innovation et les collaborations entreprises-universités : le rôle des instituts Fraunhofer

Wolfgang Knapp

50 Le coût de travail et la fiscalité des entreprises

François Hellio et Christophe Jolk

56 Le rôle des banques régionales dans le financement de l'économie allemande

Frank Eloy



Convergences et divergences sectorielles

- 61 **Une stratégie différente de celle de la France : la politique énergétique allemande**
Rolf Linkohr
- 69 **Un succès mal connu de l'économie allemande : l'industrie agroalimentaire**
Un partenaire solide et innovant dans la filière alimentaire globale
Christoph Minhoff
- 74 **3. Une spécificité allemande : le *Mittelstand***
*Gerald Lang**

HORS DOSSIER

- 83 **Biographies des auteurs**
- 86 **Résumés étrangers**



Le dossier est coordonné par Gerald Lang

NB : Les articles marqués d'un astérisque (*) ont fait l'objet d'une évaluation par le comité de rédaction de la revue.



Avant-propos

Gerhard CROMME*

L'Europe et l'Allemagne ont besoin d'une France compétitive

Cet article reprend les thèmes du discours prononcé par Gerhard Cromme le 19 avril 2013 lors d'un séminaire organisé par le Corps des ingénieurs des Mines.

La compétitivité de l'industrie française est un enjeu majeur pour la politique européenne.

En premier lieu, elle l'est pour la cohésion de la zone euro : la France et l'Allemagne assurent environ 50 % du produit intérieur brut de cette zone ; plus précisément, l'Allemagne en représente 28 %, la France 20 % et l'Italie 18 %. Si la France n'était plus en mesure d'assurer sa contribution au mécanisme de sauvetage à hauteur de 20 %, l'Allemagne et les autres pays de la zone euro ne pourraient pas soutenir à eux seuls le Mécanisme européen de stabilité (MES).

En second lieu, la compétitivité française est importante pour une Europe forte à l'échelle internationale et sur le plan commercial. Il y a vingt ans, les coûts de l'industrie française étaient de près de 10 % inférieurs à ceux de l'industrie allemande, ce qui la rendait compétitive par rapport à son voisin. La compétitivité de l'industrie française accuse aujourd'hui un retard de 10 % par rapport à l'industrie allemande, cette situation commençant à susciter une certaine inquiétude outre-Rhin. Aucun pays européen, y compris l'Allemagne, ne pourra défendre tout seul sur le long terme sa position économique et politique, face à la concurrence des bastions économiques de l'Asie et de l'Amérique du Nord. Notre réussite est de plus en plus liée au succès économique de nos voisins européens, et, pour l'Allemagne, la France est bien sûr le voisin qui importe le plus.

* Docteur en droit, président du Conseil de surveillance de Siemens, président du Conseil de surveillance de Thyssen jusqu'en mars 2013, membre des Conseils de surveillance d'Axel Springer, d'Allianz (jusqu'en août 2012) et de Saint-Gobain.

Entre bons voisins, il est normal de s'entraider et d'échanger. La voie empruntée par l'Allemagne depuis les années 2000 pourrait être une source d'inspiration pour les principales parties concernées en France, qu'il s'agisse des pouvoirs publics, du patronat ou des organisations syndicales. Il y a encore une dizaine d'années, on présentait l'Allemagne comme l'homme malade de l'Europe. Face à cette situation, des décisions ont été prises. Il ne s'est pas agi d'une révolution, mais de la résolution d'une multitude de problèmes qui ont été traités, patiemment, les uns après les autres. Au final, l'Allemagne a atteint le niveau de compétitivité mondiale que nous lui connaissons aujourd'hui.

Que faut-il faire aujourd'hui ? Comment l'industrie allemande a-t-elle fait pour atteindre sa position actuelle, alors qu'elle connaissait de sérieuses difficultés il y a seulement une douzaine d'années ?

IL FAUT SE DONNER LE TEMPS NÉCESSAIRE POUR MENER À BIEN DES RÉFORMES STRUCTURELLES : PATIENCE ET DÉTERMINATION DOIVENT ÊTRE LES MAÎTRES-MOTS

Au cours des années 1990, l'économie allemande a profité d'un programme conjoncturel de grande envergure pour mener à bien sa réunification, programme qui a non seulement stimulé l'économie allemande mais aussi celle des pays voisins.

Avec l'arrivée de l'euro en 1998, l'Allemagne a perdu deux avantages comparatifs : d'une part, sa monnaie, le Deutsche Mark, était surévaluée quand elle a été intégrée dans l'euro. De ce fait, dans les années qui ont suivi, le prix des produits allemands vendus à l'étranger était élevé. D'autre part, les entreprises allemandes bénéficiaient du taux d'intérêt assez bas de la *Bundesbank*. Avec la création de la Banque centrale européenne, cet avantage a disparu : du jour au lendemain, le taux d'intérêt a été le même dans toute la zone euro.

Dans un premier temps, cette situation a pénalisé l'industrie allemande. En 2002, les statistiques officielles faisaient état de cinq millions de chômeurs en Allemagne, auxquels s'ajoutaient deux millions de personnes suivant des programmes de formation ou d'accompagnement. C'est la raison pour laquelle un plan de réformes a été lancé (comprenant notamment les fameuses lois Hartz), dans une action commune initiée par le gouvernement allemand sous la pression des acteurs de l'industrie et des syndicats.

Dès l'engagement de ces réformes structurelles destinées à améliorer la compétitivité, tout le monde avait bien conscience que leur mise en œuvre prendrait du temps. Il s'agissait de fournir des efforts quotidiens pour améliorer les produits et maîtriser les coûts, développer des produits nouveaux et promouvoir des partenariats avec les universités et les centres de recherche. Cela fut tout sauf une tâche facile. Il n'y a pas de recette miracle, il s'agit plutôt de procéder par améliorations successives.

Trois facteurs ont plus particulièrement contribué au rebond de l'industrie allemande : la relation partenariale entre le patronat et les syndicats, la flexibilité du travail et une politique fiscale mesurée.

LA COGESTION ET LA RESPONSABILITÉ PARTAGÉE ENTRE LES PARTENAIRES SOCIAUX SONT ESSENTIELLES

En Allemagne comme en France, des conflits sur la répartition de la valeur ajoutée agitent régulièrement patronat et syndicats. Pourtant, au fil de l'histoire de la République fédérale d'Allemagne, les deux camps ont dépassé l'idée d'une opposition frontale, sont allés au-delà de la simple défense de leurs intérêts particuliers. Ils ont compris que sans une industrie forte, il n'y aurait pas de gâteau à partager. Dès lors, ils ont travaillé de concert.

La cogestion est une institution qui a grandement contribué à cet étroit partenariat. Elle a été mise en place en 1976 par un gouvernement de coalition entre sociaux-démocrates et libéraux, après plus de vingt ans d'âpres discussions. Il a fallu dix années de plus (pour ne pas dire vingt) pour apprendre à vivre ensemble. Depuis, les syndicats ont compris que leur implication dans la gestion de l'entreprise est un gage de pérennité. Et le patronat a de son côté compris que la paix avec les salariés est un véritable avantage concurrentiel sur le long terme.

Les partenaires sociaux ont, de part et d'autre, amplement tiré parti de cette collaboration. Le salaire d'un ouvrier allemand est aujourd'hui plus élevé que celui de son homologue français, et ce, malgré la retenue observée en Allemagne en matière salariale. Quant au coût horaire, il est aujourd'hui au même niveau qu'en France alors qu'il y a dix ans, il était plus élevé de 10 %. Cela a eu des effets bénéfiques sur la situation de l'emploi : l'Allemagne a aujourd'hui un taux de chômage de 5,4 %, soit la moitié de celui de la France.

Il faut d'ailleurs souligner que les syndicats allemands eux-mêmes ne partagent pas le point de vue du ministre français du Redressement productif, Arnaud Montebourg, lorsque celui-ci appelle de ses vœux une augmentation importante des salaires en Allemagne. Les syndicats estiment en effet que cela constituerait une menace pour la solidité des entreprises dans lesquelles travaillent leurs adhérents, et donc pour l'emploi de ces derniers. Une telle suggestion ne me paraît pas non plus aller dans l'intérêt de la France, car nos concurrents sont la Chine, la Corée du Sud et bien d'autres pays extra-communautaires. Ce ne serait pas aider l'Europe que d'augmenter fortement les salaires en Allemagne.

L'IMPORTANCE DE LA FLEXIBILITÉ

Le rebond de l'industrie allemande doit aussi beaucoup aux réformes du marché du travail lancées par le gouvernement de Gerhard Schröder.

L'assouplissement des conditions de licenciement qui permet à une entreprise d'ajuster ses effectifs en période difficile est une incitation très efficace à l'embauche. Il faut ainsi accroître la flexibilité et alléger le coût des licenciements. Enfin, il ne faut pas perdre de vue le fait que, dans l'industrie, rester dans le monde professionnel est un avantage cer-

tain. En effet, la possibilité de décrocher un contrat de travail à durée indéterminée et à plein temps est plus grande pour une personne qui travaille (même pour un travailleur à statut précaire) que pour quelqu'un totalement exclu du monde du travail.

La flexibilité du travail est beaucoup plus forte en Allemagne qu'en France. Il existe par exemple un système de compte épargne-temps permettant de fixer la durée hebdomadaire de travail entre 32 et 42 heures par semaine, en fonction de l'activité de l'entreprise, la durée totale de travail du salarié étant lissée sur 12 ou 24 mois. Cela a été un avantage considérable pour maintenir l'emploi dans l'industrie en 2008-2009, quand le monde entier a été secoué par une grave crise économique, qui a fait chuter le PIB allemand plus fortement que le PIB français. L'Allemagne a ainsi pu profiter de la reprise de la demande mondiale observée dans l'industrie et les services connexes, une fois le plus fort de la crise passé, alors que d'autres n'ont pas pu en faire autant.

POUR UNE FISCALITÉ MESURÉE QUI TIENNE COMPTE DE LA COMPÉTITION INTERNATIONALE

L'Allemagne a également amélioré sa compétitivité en matière de fiscalité. Il y a encore quinze ans, la France et l'Allemagne se partageaient la première place au sein de l'Union européenne en matière de taux d'imposition des entreprises. Avec un taux d'imposition effectif de près de 34 %, la France est restée le pays d'Europe ayant le taux le plus élevé. En revanche, grâce aux réformes fiscales qu'elle a mises en œuvre depuis 2008, l'Allemagne a pu ramener le taux effectif d'imposition des entreprises à 28 %, soit une baisse de 7 points. Concrètement, les entreprises allemandes paient aujourd'hui beaucoup moins d'impôts que leurs homologues françaises.

IL GRAND TEMPS D'AGIR

Pour résumer, il faut agir dans la durée en engageant des négociations de fond qui associent des partenaires responsables et conscients des enjeux, tout en maîtrisant l'évolution des salaires et en favorisant une flexibilité suffisante et une fiscalité modérée.

Dans les périodes de crise, les différents pays européens ont une tendance naturelle à se laisser guider par des enjeux de politique intérieure. Mais chaque décision importante prise par un État membre – que ce soit, par exemple, en matière de fiscalité, de dépense publique ou de législation du travail – a inévitablement des répercussions dans les autres pays. C'est la raison pour laquelle toutes les décisions prises dans les pays européens exigent une concertation. L'avenir de la France, c'est aussi l'avenir de l'Allemagne et, plus globalement, de l'Europe.

Le couple franco-allemand reste le moteur essentiel pour créer une Europe forte et compétitive. Par le passé, tous les « couples » formés par les dirigeants français et allemands ont connu des démarrages difficiles. Il faut en général un ou deux ans pour commencer à se comprendre. Mais c'est au fil des années, à force d'opiniâtreté, que les anciens dirigeants français et allemands sont devenus les meilleurs amis du monde, regrettant

parfois que leurs successeurs ne sachent pas toujours en faire de même. À la longue, aucun dirigeant ne peut échapper à cette simple vérité : sans un accord franco-allemand, même s'il est le fruit de négociations âpres et compliquées, aucune solution n'est possible au niveau européen.

Les recommandations du rapport Gallois, remis au Premier ministre en novembre 2012, reprennent les actions menées outre-Rhin au cours des années 2000. En Allemagne, tous espèrent que le rapport sera appliqué dans sa globalité. La loi dite de sécurisation de l'emploi, votée au printemps de cette année à l'initiative du gouvernement Ayrault, sous la présidence de François Hollande, constitue un bon début. Mais il faut continuer sur la voie des réformes avec détermination et célérité.



© Hamilton/REA

« Les recommandations du rapport Gallois, remis au Premier ministre en novembre 2012, reprennent les actions menées outre-Rhin au cours des années 2000. En Allemagne, tous espèrent que le rapport sera appliqué dans sa globalité. », Louis Gallois remettant son rapport sur la compétitivité au Premier ministre, Jean-Marc Ayrault.

Mais existe-t-il en France une véritable volonté politique de continuer les réformes ? Certes, les décisions de grande ampleur exigent toujours du temps. Il en résulte souvent un certain scepticisme et une certaine hésitation dans la classe politique. Or, l'expérience allemande montre qu'il ne faut parfois pas tergiverser : si Gerhard Schröder avait engagé dix-huit mois plus tôt les mesures de l'Agenda 2010, il aurait probablement gagné les élections, car ses réformes auraient produit leurs premiers effets bénéfiques sous sa mandature.

La stratégie adoptée par l'Allemagne face à la mondialisation de l'économie

Si l'Allemagne bénéficie aujourd'hui d'une situation économique plus florissante que celle de bien d'autres pays européens, elle le doit pour beaucoup au fait qu'elle a mieux réussi son intégration dans une économie désormais mondialisée.

Cette réussite est notamment liée aux quatre atouts suivants :

- une organisation territoriale spécifique, avec 16 *Länder* disposant de larges pouvoirs en matière économique, qui a permis l'émergence de plusieurs métropoles importantes adossées à des bassins industriels prospères ;
- la qualité des relations sociales, qui allient souci du compromis et solidarité nationale ;
- une cogestion des entreprises associant dirigeants et représentants du personnel, où priment la qualité du dialogue social et la mise en œuvre d'une politique salariale raisonnée ;
- enfin, un système d'innovation performant guidé par le souci permanent de trouver des applications industrielles aux progrès de la science.

Mais l'Allemagne présente aussi certaines lacunes et des handicaps qui pourraient à terme compromettre ses succès...

Par **Jean-Louis BEFFA***

* Président d'honneur de la compagnie de Saint-Gobain.

Une bonne compréhension du modèle de développement allemand est indispensable en France pour au moins deux raisons. Tout d'abord, notre pays ne peut pas se permettre de ne pas comprendre son premier partenaire économique et politique, surtout s'il souhaite pousser plus avant l'intégration européenne.

Si cette première raison est bien connue, la seconde est moins souvent mise en avant. L'Allemagne montre la voie qu'un pays développé de taille moyenne et présentant un certain nombre de handicaps peut emprunter pour trouver sa place dans le contexte mondial que nous connaissons aujourd'hui. Les graves difficultés que rencontre aujourd'hui la France sont largement liées à sa mauvaise insertion dans le nouvel environnement économique mondial. Ainsi, s'explique en grande partie l'incroyable spirale négative dans laquelle est entraîné notre pays, un mouvement commencé bien avant la crise de 2008, qui se traduit par une perte de compétitivité, une montée de l'endettement public, des déficits croissants, une forte poussée du chômage, un déficit récurrent de la balance commerciale et un recul de l'industrie. Quels sont donc les ressorts explicatifs de l'intégration réussie de l'Allemagne dans l'économie mondialisée ?

LA NOUVELLE DONNE ÉCONOMIQUE

Pour comprendre ces ressorts, il faut commencer par présenter les atouts du modèle allemand et rendre compte du nouveau paysage économique mondial né au tournant des années 1980 et 1990, avec l'ouverture à l'économie de marché des pays issus du bloc communiste. Cette ouverture a bouleversé l'environnement dans lequel évoluaient les entreprises. Elle a fait naître de nouveaux marchés et a conduit, dans le même temps, à l'émergence de nouveaux concurrents. Cette mondialisation de l'économie a en outre été accélérée par la baisse des coûts de transport. Bien mieux que ses voisins européens, l'Allemagne a su s'adapter à ce nouvel environnement, qui a exigé deux mutations majeures de la part de ses entreprises.

La mondialisation a tout d'abord modifié la nature des métiers exercés par les entreprises et les rapports existant entre celles-ci et les États. Il convient de distinguer les sociétés exerçant un métier mondial, qui sont exposées à la concurrence des nouvelles puissances économiques, et celles exerçant un métier régional, pour lesquelles les différences de coûts de main-d'œuvre et la baisse des coûts de transport n'ont que peu d'influence sur les conditions de concurrence entre les firmes. L'Allemagne, dont les entreprises sont surreprésentées dans les métiers mondiaux, a mis en place une politique de soutien aux entreprises qui tient compte de cette distinction fondamentale et per-

met de renforcer les firmes les plus soumises à la concurrence mondiale. La mondialisation s'est également accompagnée d'une redéfinition des attentes des États vis-à-vis de leurs entreprises. Dans un monde marqué par une concurrence accrue et par un renchérissement du coût des matières premières, les entreprises sont devenues l'instrument privilégié de la lutte entre les États. Dès la chute du Mur de Berlin, les entreprises allemandes ont été confrontées à ce nouvel environnement, caractérisé par des concurrents compétents bénéficiant de coûts moins élevés. Certes, la réunification a occasionné un important transfert de richesses qui a lourdement pesé sur l'économie de l'Allemagne de l'Ouest, mais elle lui a permis aussi d'agrandir son marché domestique et d'abaisser ses coûts salariaux sans trop recourir aux délocalisations. La mondialisation a également consacré l'émergence de formes de capitalisme très différentes. Contrairement à ce que l'on pouvait croire avant la crise, l'économie mondialisée ne tend pas vers un modèle unique libéral-financier, tel celui incarné par la Grande-Bretagne et les États-Unis, qui place au centre du jeu économique le marché et le retrait de l'État. D'autres modèles économiques sont apparus, parmi lesquels le modèle commercial-industriel. Ce modèle, qui est celui qui connaît aujourd'hui le plus de succès, est celui adopté par l'Allemagne, ainsi que par d'autres pays tels que le Japon, la Chine ou la Corée du Sud, chacun avec ses spécificités. Ce modèle donne la priorité aux politiques de long terme, à la continuité des choix stratégiques, à l'excédent des comptes extérieurs et au soutien de la puissance publique aux entreprises, plus particulièrement à celles qui exportent. Ce sont là des principes d'action que l'Allemagne applique avec constance, et qui expliquent sa réussite dans le contexte actuel de la mondialisation. Ils lui ont permis de rester le deuxième exportateur mondial et d'être ainsi un îlot de prospérité dans une Europe en crise.

Mais ce modèle a aussi demandé d'importants efforts aux Allemands, car le choix qui a été fait de privilégier l'exportation place le pays, beaucoup plus que la France, en confrontation directe avec les puissances industrielles émergentes – au premier rang desquelles figure la Chine. En effet, ce pays concurrence désormais l'Allemagne sur son terrain de prédilection : l'exportation de produits industriels de haute qualité. Si elle veut continuer à peser face à ce nouveau géant (qui a d'ailleurs choisi le même modèle économique commercial-industriel...) et face aux États-Unis, l'Allemagne a tout intérêt à poursuivre sa stratégie industrielle de niches de haute technologie, tout en consolidant sa zone d'influence en Europe. À terme, l'industrie allemande doit coûte que coûte maintenir son avance technologique en privilégiant le très haut de gamme, tout en veillant à contenir ses coûts. Pour ce faire, elle doit amortir ses coûts de développement sur une base plus large, et donc se

tourner davantage vers des associations technologiques de grande ampleur pour pouvoir profiter des effets d'échelle induits. Ces associations, en particulier entre firmes françaises et allemandes, permettront de renforcer l'action commerciale vis-à-vis des concurrents étrangers, mais elles demanderont également un soutien actif des États français et allemand. C'est le défi auquel est confronté le modèle allemand (et, par voie de conséquence, les entreprises de ce pays), car toutes ces évolutions pourraient se traduire par une réduction de l'emploi industriel en Allemagne, alors que le maintien de celui-ci est à la base du consensus syndicat-patronat.

Une autre conséquence de ces nouvelles règles du jeu de l'économie mondiale est le fait que l'énergie est devenue un bien durablement cher. L'économie allemande, par nature industrielle, en est fortement consommatrice. Or, à la suite de la catastrophe nucléaire de Fukushima, l'Allemagne a décidé la mise en place d'une politique de transition énergétique (*Energiewende*) radicale, avec notamment l'abandon de l'énergie nucléaire et un recours massif aux énergies renouvelables, même si celles-ci ne sont pas encore compétitives. Les conséquences de cette décision ne se sont pas fait attendre : renchérissement sans précédent du coût de l'électricité, recours accru à des centrales à charbon polluantes, transfert sur les pays voisins des tensions subies par le système électrique allemand... Pour le moment, l'Allemagne a réussi à préserver, au moins en partie, les consommateurs industriels de la hausse des coûts, qui est supportée, pour l'essentiel, par les consommateurs domestiques. Le risque est grand de voir les choix énergétiques récents remettre en cause la priorité absolue accordée jusqu'ici aux consommateurs industriels. L'énergie, au même titre que la concurrence chinoise, est une menace qui pèse lourdement sur le modèle allemand.

LES ATOUTS DU MODÈLE ALLEMAND DANS L'ÉCONOMIE MONDIALISÉE

Le modèle allemand est doté de caractéristiques particulièrement bien adaptées à l'économie mondialisée. Celles-ci sont au nombre de quatre : a) l'organisation territoriale, b) le consensus national, c) le modèle de gestion des entreprises qui en découle, et, enfin, d) la qualité du système d'innovation. Nous allons maintenant les passer rapidement en revue.

L'organisation territoriale

L'Allemagne présente un territoire relativement équilibré. Le capital économique, démographique et culturel, dont la répartition est assez homogène, permet

au tissu économique d'assurer un bon maillage du territoire. Les disparités de revenus entre les régions les plus riches de l'ex-Allemagne de l'Ouest et les plus pauvres de l'ex-Allemagne de l'Est sont aujourd'hui moins importantes que celles constatées en France entre les régions les plus favorisées et celles qui sont les plus démunies. Depuis la réunification, chacun des 16 *Länder* est doté d'un parlement et d'un gouvernement, dont les attributions sont bien plus larges que celles dévolues aux régions françaises. Ceci étant, le fédéralisme allemand n'est pas sans défaut. Par exemple, il entrave la formation de grands établissements d'enseignement supérieur, ce qui conduit à un système universitaire très émietté, comptant près de 400 établissements. Mais, l'Allemagne a su transformer l'absence d'un pouvoir central fort – qui a pu ralentir son essor à certaines époques – en un atout au service de son développement économique. Le pays n'est pas écrasé par le poids que représente une capitale politique, économique et culturelle de la taille de Paris, en France, ou de Londres, au Royaume-Uni. Munich au Sud, Hambourg au Nord ou la Ruhr à l'Ouest sont autant de métropoles performantes s'appuyant sur des bassins économiques profonds. Ce sont dans ces bassins que s'épanouit le fameux *Mittelstand*, qui rassemble des entreprises de taille petite ou moyenne, innovantes et centrées sur des produits manufacturés à haute valeur ajoutée. Elles détiennent souvent un monopole mondial sur des produits très spécialisés, en cohérence avec la stratégie de niches qui est la leur. Il arrive régulièrement qu'elles soient implantées en milieu rural ou dans de petites villes. Adossées à leur territoire, elles privilégient une approche à long terme de spécialisation et de haut niveau technologique.

Le consensus social

Les relations sociales sont au cœur du modèle allemand. Elles se caractérisent par un esprit d'unité et de compromis. La volonté d'unité a pour l'industrie allemande des conséquences absolument essentielles et structurantes. Elle détermine les orientations stratégiques des entreprises et leur mode de gestion. En matière de stratégie, les entreprises allemandes ont donné la priorité à la stabilité de leur capital, à la continuité et à l'adhésion du personnel à la politique menée par les dirigeants. Enfin, elles ont fait le choix d'un développement qui privilégie le territoire national. Car, au cœur de la mise en œuvre de l'économie sociale de marché, on trouve une dimension à caractère nationaliste, qui donne la priorité au développement en Allemagne du maximum d'activités possibles.

Cette solidarité nationale explique le mode de gestion adopté par les entreprises allemandes, qui fait la part

belle à la continuité actionnariale. Ainsi, de grands groupes, tels Bosch ou Volkswagen, sont encore détenus, du moins en partie, par un actionnariat ou des fondations à caractère familial. Cette solidarité explique également la priorité reconnue aux producteurs par rapport aux consommateurs. Il en résulte cette conviction largement partagée selon laquelle la meilleure façon de développer l'emploi ne passe pas par le développement de la consommation intérieure, mais par la mobilisation de tous les moyens nécessaires pour permettre aux entreprises allemandes d'être encore plus compétitives à l'exportation. L'Allemagne est par nature un pays exportateur, et ce, pour au moins deux raisons. Tout d'abord, elle doit pouvoir financer ses importantes importations de matières premières, dont elle n'est que faiblement dotée. Ensuite, l'Allemagne n'a jamais été un pays de colonisation, mais un pays d'émigration. Cette ouverture sur l'extérieur est donc pour elle quelque chose de naturel. Pour arriver à exporter en dépit de coûts salariaux élevés, la priorité est donnée au développement d'innovations technologiques, à un service au client impeccable et à des produits de haute qualité. Cette qualité irréprochable est complétée par un positionnement répondant aux besoins des pays émergents : biens d'équipement et voitures de luxe, notamment. Le consensus allemand repose aussi sur la qualité du dialogue social et la mise en œuvre d'une politique salariale « raisonnable », dont l'objectif est de permettre à chaque entreprise de bénéficier de coûts salariaux compétitifs au regard de la qualité des produits fabriqués et vendus. Ce dialogue implique également une association étroite des syndicats à tous les projets d'investissement et de développement technologique, mais aussi aux inévitables restructurations. Dans les faits, on est bien en présence d'une cogestion des entreprises allemandes par les dirigeants et les représentants de leur personnel. L'Allemagne n'a absolument pas suivi le modèle français d'entreprises publiques, dans lesquelles l'État interagit directement. Le gouvernement n'intervient pas directement. L'objectif qu'il poursuit, aussi bien au travers de son attitude et de sa politique que des textes législatifs qu'il fait voter, est de veiller à la bonne marche du consensus unissant patronat et syndicats, qui est la véritable pierre angulaire du système.

Le système d'innovation allemand

Outre-Rhin, ce système ne se limite pas à une simple activité de recherche dans le domaine scientifique. Une attention toute particulière est portée au développement d'applications industrielles pour tous les résultats obtenus. Le système d'innovation allemand présente trois caractéristiques fondamentales. La première tient aux relations étroites qui existent entre le

secteur public et le secteur privé. La deuxième a trait à l'importance attribuée aux moyennes entreprises. Les technopoles, où se mêlent chercheurs publics et chercheurs privés, ont pour objectif de favoriser le transfert des connaissances vers le tissu industriel pris dans son ensemble, afin d'éviter que les résultats de la recherche publique soient monopolisés par les grands groupes. C'est ainsi que des secteurs de pointe de l'industrie allemande (comme les turbines, les composants mécaniques ou les pompes) ne cessent de progresser et tiennent leur place dans la compétition technologique. On compte, en Allemagne, 100 000 sociétés innovantes de taille intermédiaire, y compris dans des secteurs considérés comme traditionnels, la mécanique par exemple. Le système d'innovation allemand est donc en phase avec la spécificité du tissu industriel. La troisième caractéristique tient au fait que l'innovation allemande présente un caractère très généraliste. Elle couvre un large éventail de fonctions (le *design*, la gestion, le *marketing*, etc.) qui, parfois développées avec brio en France, mériteraient de l'être davantage. Encore aujourd'hui, l'esprit d'innovation est bien plus répandu en Allemagne que dans notre pays. Le nombre et la diversité des brevets déposés témoignent de la richesse et de la diversité de l'innovation allemande.

PERSPECTIVES POUR L'AVENIR

Les résultats obtenus par l'économie allemande, depuis la restructuration qu'elle a connue au début des années 2000, démontrent la pertinence de la stratégie adoptée. Appliquée avec continuité, cette stratégie fait l'objet d'un quasi consensus national. Elle est, on l'a vu, profondément liée à l'histoire et à la culture allemandes. Mais au-delà des risques précédemment énoncés, l'Allemagne présente des lacunes et des handicaps qui pourraient à terme compromettre ses succès.

Leader dans de nombreux domaines tels que les turbines, les machines de découpe et les moteurs, le tissu industriel allemand reste extrêmement performant dans le domaine de l'industrie mécanique, mais deux filières stratégiques pour l'avenir lui font défaut. Tout d'abord, l'Allemagne ne dispose d'aucun champion mondial dans le domaine du pétrole et du gaz. D'autres pays européens, en particulier la France, ont su mettre en place de grands acteurs du secteur. Dans un contexte mondial de compétition accrue entre les États pour la conquête des ressources énergétiques, cette absence d'un champion national en matière d'exploitation du gaz et du pétrole place l'Allemagne sous la dépendance de pays comme la Russie. La seconde lacune industrielle allemande concerne le secteur des nouvelles technologies. Malgré l'excellence de son système d'innovation, l'Allemagne n'est pas par-



© Hendrick Schmidt/MAXPPP

« Les technopoles, où se mêlent chercheurs publics et chercheurs privés, ont pour objectif de favoriser le transfert des connaissances vers le tissu industriel pris dans son ensemble, afin d'éviter que les résultats de la recherche publique soient monopolisés par les grands groupes. », la chancelière allemande, Angela Merkel, lors de l'inauguration de l'Institut Fraunhofer CBP de Leuna, qui est dédié à la recherche en biotechnologie, octobre 2012.

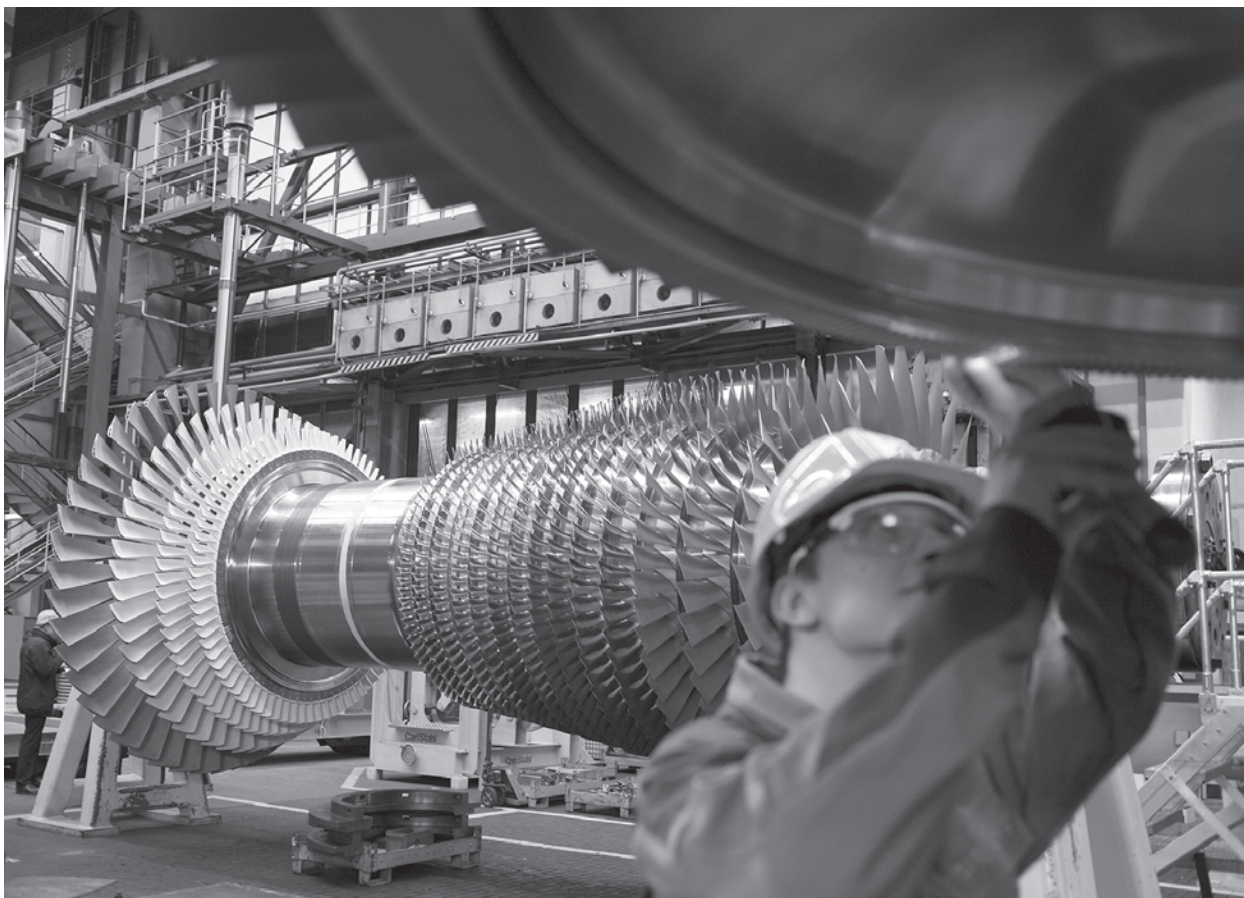
venue à se doter d'entreprises de premier plan dans le secteur des hautes technologies, en particulier dans les industries liées à l'Internet. À l'exception de SAP (*leader* mondial des logiciels de gestion pour les entreprises), l'économie allemande reste avant tout tournée vers les secteurs industriels traditionnels.

À ces deux lacunes s'ajoutent deux handicaps, qui menacent la place qu'occupe aujourd'hui l'Allemagne dans l'économie mondialisée. Le premier est démographique. L'Allemagne est le premier pays européen à avoir enregistré une forte chute de sa fécondité. Malgré la réforme de la politique familiale intervenue en 2007, le nombre des naissances ne cesse de diminuer, et ce, depuis le début des années 1990. Au rythme actuel, l'Allemagne devrait perdre, à l'horizon 2050, 18 millions d'habitants.

Le second de ces handicaps tient au risque d'un isolement au plan européen. Face à des partenaires enlisés dans des difficultés économiques, l'Allemagne est perçue comme faisant cavalier seul. Certes, depuis le début de la crise, l'Allemagne a apporté la preuve de son engagement aux côtés des autres pays européens. Ainsi, elle a non seulement accepté que la Banque

centrale européenne puisse racheter des dettes souveraines, mais aussi que soit créé un fond européen destiné à venir en aide aux États membres confrontés à des difficultés économiques sérieuses. Ces décisions ont exigé des Allemands qu'ils reviennent sur leur attachement à l'orthodoxie budgétaire. Ce contexte impose de fait à l'Allemagne de jouer un rôle de *leader* au plan européen, un rôle qui tranche avec la stratégie adoptée par ce pays depuis 1945, laquelle est marquée par un certain retrait de la scène internationale et par le refus de tout engagement militaire. Dès lors, la question est de savoir si les Allemands parviendront à assumer ce *leadership* en contradiction avec la philosophie de l'Allemagne d'après-guerre, ou s'ils se replieront sur leur îlot national de prospérité, à la manière de la Suisse.

Ces deux défis ne pourront être surmontés que par la voie de l'intégration européenne. Dans la compétition mondiale qui oppose les États au travers de leurs entreprises, qui constituent leurs bras armés, l'Allemagne ne pourra vraiment compter que si elle bénéficie du soutien de ses partenaires européens. En effet, dans le contexte actuel d'une économie mon-



© Gordon Welters/THE NEW YORK TIMES- REDUX-REA

« *Leader dans de nombreux domaines tels que les turbines, les machines de découpe et les moteurs, le tissu industriel allemand reste extrêmement performant dans le domaine de l'industrie mécanique.* », fabrication de turbines dans l'usine Siemens de Berlin, janvier 2010.

dialisée, l'Allemagne est un acteur d'un poids insuffisant pour pouvoir rivaliser à elle seule avec les géants économiques que sont la Chine et les États-Unis. Le véritable défi pour l'Allemagne est donc de savoir comment elle pourra utiliser au mieux son *leadership* européen. Elle ne peut se passer de l'Europe et céder à la tentation de l'isolement. Mais, depuis 1945, l'Allemagne n'a plus voulu parler en *leader* sur la scène internationale. Le seul moyen pour elle d'exercer efficacement son *leadership* européen est donc de jouer de

sa science du compromis et de son esprit de solidarité. C'est d'ailleurs ce qu'elle a commencé à faire en assurant de son soutien les pays européens en proie à des difficultés économiques, en protégeant la monnaie unique et en réaffirmant sa confiance dans l'axe franco-allemand. Si les traits distinctifs du modèle allemand ont permis l'insertion réussie de son économie dans la mondialisation, la consolidation de la construction européenne en sera peut-être le fruit nécessaire.

Pour une éthique de l'industrie : les enseignements du modèle Bosch

Créé il y a plus de 125 ans, le groupe Bosch est aujourd'hui l'un des plus grands groupes européens, avec 306 000 collaborateurs et un chiffre d'affaires de 52,5 milliards d'euros.

La passion pour l'innovation, la recherche d'une amélioration continue de la qualité, un fort développement à l'international et le souci des hommes, héritage de Robert Bosch, ont fait le succès du groupe depuis sa création. Ces caractéristiques sont aussi celles de la plupart des entreprises de taille intermédiaire (ETI) allemandes.

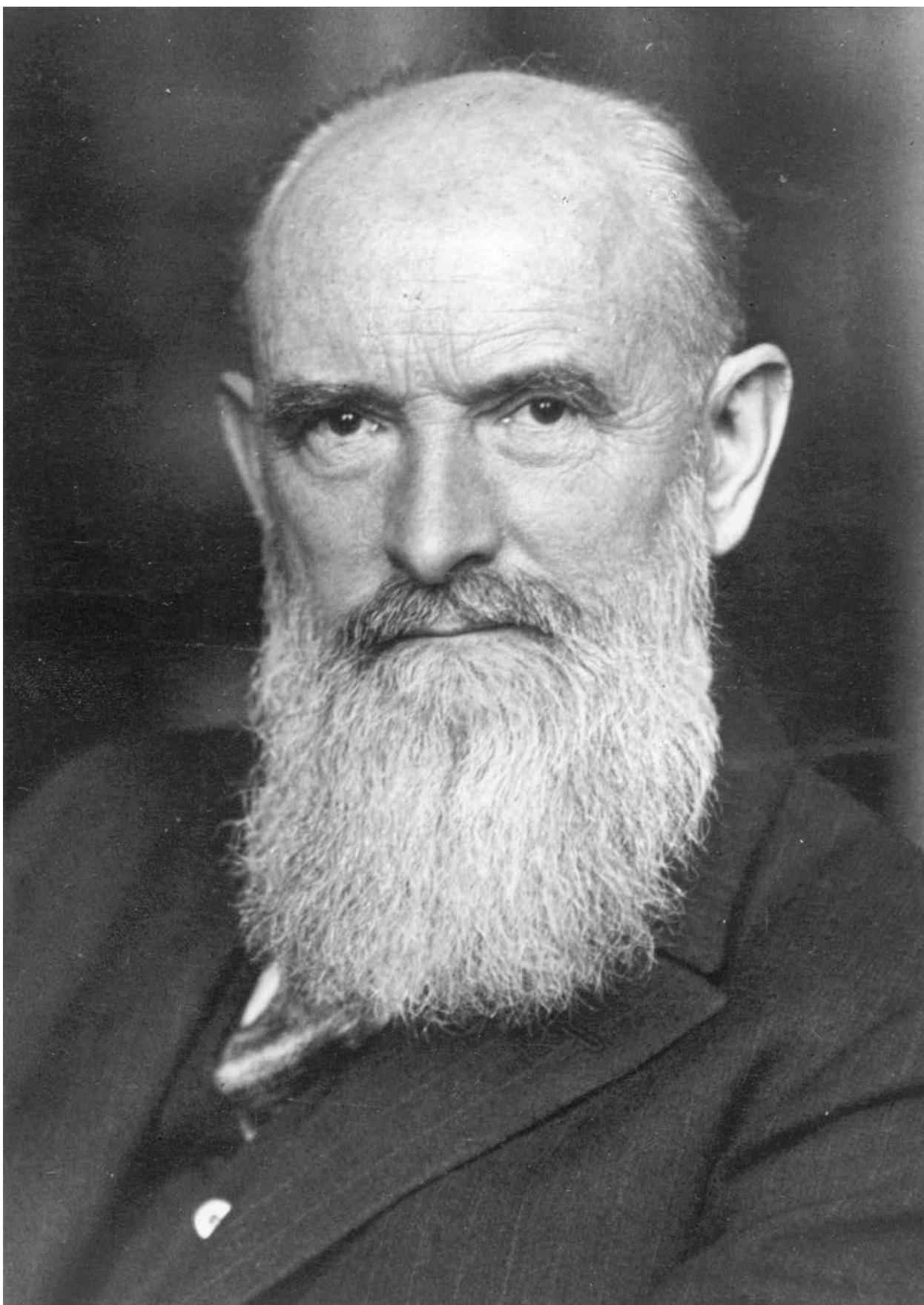
Par **Guy MAUGIS***

C'est en 1886 que Robert Bosch, alors âgé de vingt-cinq ans, crée son « Atelier de mécanique de précision et d'électrotechnique » à Stuttgart. Cent vingt-cinq ans plus tard – nous avons fêté en 2011 un double anniversaire : celui des cent cinquante ans de sa naissance, et des cent vingt-cinq ans de notre groupe – cette *start-up* emploie 306 000 salariés et a réalisé, en 2012, un chiffre d'affaires de plus de 52 milliards d'euros. Bosch est le leader mondial de l'équipement automobile et de l'outillage électroportatif. Il est le leader européen de l'équipement

électroménager, du chauffage au gaz (Elm Leblanc) et de l'automation hydraulique et pneumatique (Rexroth). Il est en outre un des acteurs majeurs du solaire photovoltaïque, des systèmes de vidéosurveillance et de sonorisation, et il gère également des centres d'appels.

Le groupe est la propriété d'une fondation, la *Robert Bosch Stiftung GmbH*, qui détient 92 % du capital sans disposer d'aucun droit de vote. La famille détient 7 % du capital et des droits de votes. 93 % des droits de vote reviennent à une société gérée à parité par les dirigeants du groupe et par les représentants du personnel, la *Robert Bosch Industrietreuhand KG*, alors qu'elle ne possède aucune part du capital ! Enfin, 1 % du capital est détenu en autocontrôle.

* Président de Bosch France.



GUY MAUGIS

© AKG-IMAGES

« Les personnes arrivant chez Bosch sont souvent surprises par le nombre de portraits de Robert Bosch qui ornent encore les murs, et ses citations sont encore utilisées pour trouver le principe juste dans l'action. », portrait de Robert Bosch (1861-1942) vers 1925.

99 % des profits sont réinvestis dans le groupe. Cela a permis d'investir en 2012 plus de 4,8 milliards d'euros en R&D, et de déposer en moyenne dix-neuf brevets chaque jour.

Robert Bosch disait : « Je dois plus mes succès à mon caractère qu'à mes compétences ». À la lecture du récit de sa vie, il apparaît clairement qu'il avait « du caractère » ! À tel point, qu'aujourd'hui encore, près de soixante-dix ans après sa mort, sa personnalité est encore bien vivante, voire palpable, au sein de l'entreprise qu'il a fondée. Les personnes arrivant chez Bosch sont souvent surprises par le nombre de portraits de lui qui ornent encore les murs, et ses citations sont encore utilisées pour trouver le principe juste dans l'action. Au cours de la crise de 2009, la plus forte que le groupe ait connue (c'était en effet la première fois que Bosch perdait de l'argent depuis la guerre), les équipes se sont soudées autour du principe qu'il avait formulé en 1921 dans le journal interne de l'entreprise : « J'ai toujours agi selon le principe qu'il vaut mieux perdre de l'argent que la confiance d'autrui. L'intégrité de mes promesses, la foi en la valeur de mes produits et ma parole d'honneur ont toujours eu plus d'importance à mes yeux qu'un profit transitoire. »

L'application de ce précepte nous a conduits à garder en 2009 la quasi-totalité de nos équipes en place, malgré une chute de plus de 30 % de notre chiffre d'affaires. Cela nous a permis de renforcer les liens avec notre clientèle, et nous aide aujourd'hui à accroître nos parts de marché, car la confiance en a été renforcée. Sans sa vision patrimoniale, qui a permis de loger le groupe dans une fondation afin – selon les termes de son testament – « de pérenniser son existence et d'assurer son indépendance financière, son autonomie et sa capacité d'action », jamais une telle décision n'aurait pu être appliquée : aucun président de société cotée n'aurait pu tenir ce cap dans de telles circonstances, face aux commentaires des analystes financiers.

Je voudrais citer une autre phrase de Robert Bosch : « Faire des affaires de manière honnête se révèle à long terme la méthode la plus rentable, et le monde des affaires la tient dans une estime beaucoup plus élevée qu'on ne le pense généralement. »

Le fait que 90 % de nos salariés en France soient fiers de travailler chez Bosch, et que 90 % recommanderait notre firme à ses proches comme un bon employeur, est sans doute un résultat de ces principes humanistes et moraux, un peu tombés en désuétude au cours des années 1990, mais qui reviennent en force à l'occasion de cette « crise », qui est pour moi autant une crise des valeurs morales qu'une crise économique.

J'ai identifié quatre grands principes qui sont à l'origine du succès de notre société : la passion de l'innovation, l'obsession de la qualité, l'attrait pour l'international, et le souci du personnel et de ses compétences.

On peut considérer que ces principes sont également appliqués par la quasi-totalité des entreprises de taille intermédiaire (ETI) allemandes, et sont sans doute une des raisons de leur succès.

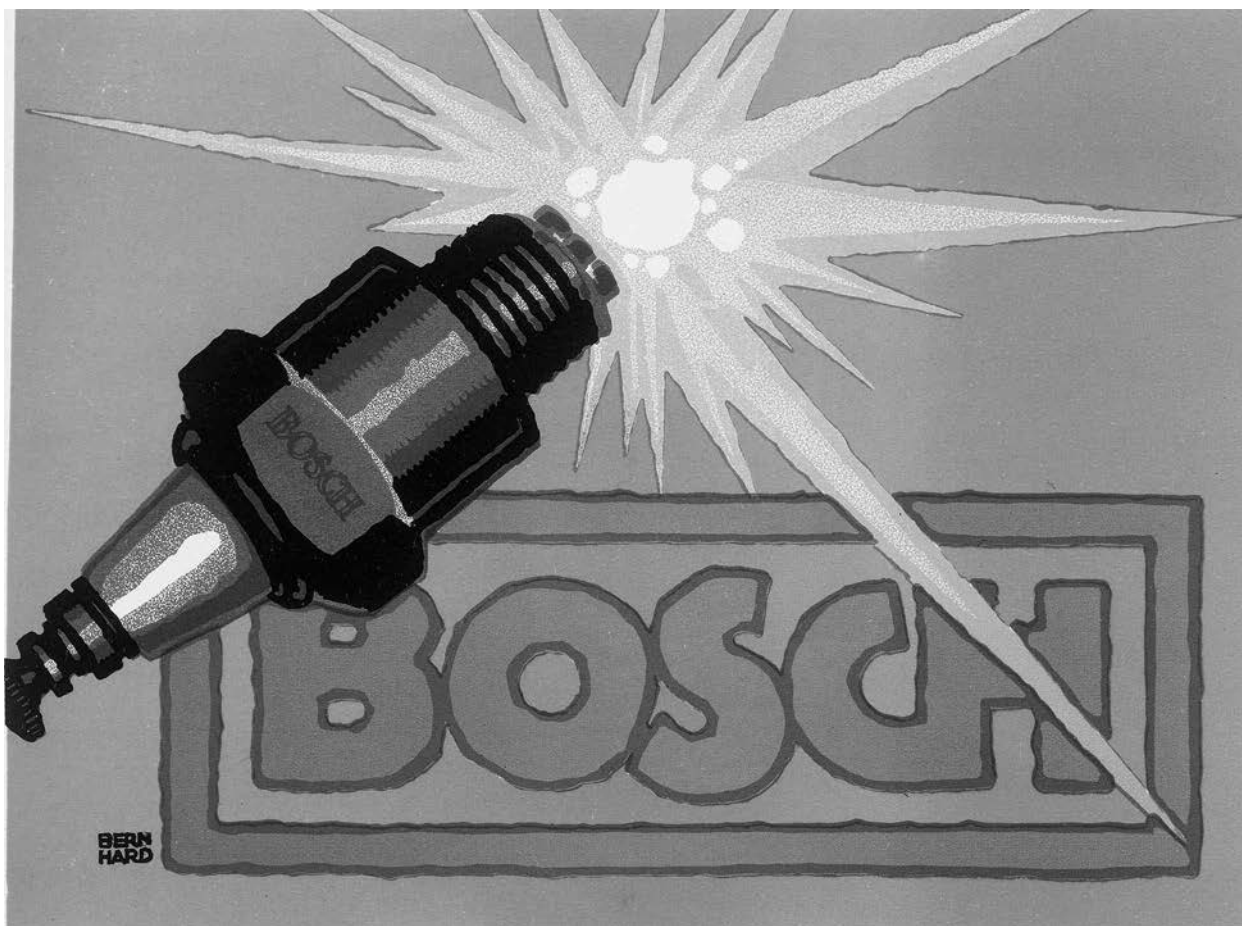
LA PASSION DE L'INNOVATION

Robert Bosch disait de lui-même qu'il n'était pas un inventeur, mais qu'il avait un certain flair pour comprendre les tendances et les bienfaits que ses clients pouvaient tirer de la technologie. Il n'était pas un spécialiste, mais il avait su s'entourer de personnes compétentes, et il avait l'obsession de fabriquer et de livrer des produits de qualité qui tenaient leurs promesses. Ses débuts furent laborieux et assez erratiques, avec des produits aussi divers que des terminaux télégraphiques, des stylos, des appareils photo ou des fume-cigarettes... Et il frôla plusieurs fois la faillite. Le succès vint avec l'avènement de l'automobile – notons à cet égard que Daimler à lui-aussi fêta ses cent vingt-cinq ans en 2011.

L'invention, ou plutôt l'industrialisation de la magnéto d'allumage, qui orne aujourd'hui le logo du groupe, fut le premier vrai succès de Robert Bosch. Cette magnéto fut fabriquée à la demande de la société Deutz pour un moteur stationnaire, mais la capacité à l'améliorer sans cesse pour pouvoir l'utiliser dans un véhicule automobile en a fait le succès, suivi ensuite très vite par la fabrication des bougies d'allumage. Cependant, quand le moteur Diesel fit son apparition, Robert Bosch comprit vite que cette nouvelle technologie allait menacer la bougie d'allumage : un moteur diesel fonctionne sans bougies ! Il entreprit alors, en 1927, la mise au point de la première pompe distributrice, qui rendit possible l'essor du moteur Diesel. Aujourd'hui, grâce à l'invention du *Common rail* au début des années 1990, la division *Diesel System*, est la plus importante du groupe.

Cette capacité d'anticipation fait désormais partie de l'ADN du groupe, et tous les « Boschler », comme nous nous appelons entre nous, sont fermement convaincus que la croissance rentable ne peut provenir que de l'innovation et des nouveaux produits. Aujourd'hui, près de la moitié des ventes de la division Outillages électroportatifs (perceuses, scies sauteuses et autres visseuses) est apportée par des produits lancés depuis moins de deux ans... et cette division continue à lancer chaque année plus de cent nouveaux produits.

En 1950, le groupe a pris le virage de l'électronique dans l'automobile. De l'ABS à l'ESP, en passant par l'injection électronique ou le GPS, Bosch a ainsi marqué l'histoire des technologies automobiles à la fin du XX^e et au début du XXI^e siècle. Bosch est aujourd'hui le premier fabricant mondial de semi-conducteurs pour l'industrie automobile. Les capteurs de lacets



Lucien Bernhard © ADAGP, 2013. Photo © AKG-IMAGES

« L'invention, ou plutôt l'industrialisation de la magnéto d'allumage, qui orne aujourd'hui le logo du groupe, fut le premier vrai succès de Robert Bosch. La fabrication de ce produit fut très vite suivie par celle des bougies d'allumage », publicité de 1916 pour les bougies Bosch par Lucien Bernhard (1883-1972).

développés pour l'ESP sont devenus des gyroscopes 3D utilisés dans les consoles de jeu, les tablettes ou les *smartphones*. Autre exemple de nouvelle technologie développée par le groupe : Bosch est l'un des premiers fabricants mondiaux de microsystèmes électromécaniques (MEMS) et en a produit à ce jour plus de trois milliards. Il a fallu treize ans pour atteindre le premier milliard, trois ans pour atteindre le deuxième, et seulement un an pour le troisième !

En 1970, la recherche a été structurée autour de trois thèmes, les « 3 S » : *Sicher - Sauber - Sparsam* : Sûr - Propre - Économe. Quarante ans plus tard, ces thèmes restent d'une actualité brûlante et ont été synthétisés par l'accroche de notre logo : « Des technologies pour la vie », dont la double signification permet aussi de rappeler la qualité de nos produits. Sur les 4,8 milliards d'euros consacrés à la R&D en 2012 et sur les 4 800 brevets déposés, la moitié a été dédiée à la protection de l'environnement (*Sauber*) et à la préservation des ressources (*Sparsam*). Le virage de ce que l'on appelle aujourd'hui le « développement durable » a ainsi été pris par Bosch il y a plus de quarante ans !

Aujourd'hui, nous tentons de prendre la route du *Web 3.0* et de l'Internet des objets et des services. L'histoire dira si nous avons fait un bon choix, et si nous saurons réussir dans le contexte de cette nouvelle révolution.

L'OBSESSION DE LA QUALITÉ

Robert Bosch était un obsessionnel, ainsi qu'en témoigne cette phrase : « Il m'est intolérable de penser qu'à l'examen de l'un de mes produits, quelqu'un puisse prouver que je réalise une qualité moindre. C'est pourquoi j'ai toujours essayé de fournir un travail qui satisfasse à tout examen objectif, c'est-à-dire le meilleur du meilleur ».

Lorsqu'il constatait un défaut – je cite un ancien salarié – « une tempête traversait l'atelier mais, en raison des bonnes relations personnelles avec les employés, le ciel s'éclaircissait assez vite ». La phrase qui circulait alors dans l'atelier était : « As-tu vu le père aujourd'hui ».

d'hui ? Non, mais je l'ai entendu ! ». Ce simple terme montre aussi le type de relation que Robert Bosch avait tissé avec ses employés. S'il était exigeant, il savait aussi qu'il était impossible de fabriquer des produits avec la haute qualité qu'il exigeait sur un banc vétuste ou avec des outils usés. Ses premiers gains furent immédiatement réinvestis dans des machines, et il oublia plus d'une fois de se payer pour pouvoir acheter les outillages nécessaires. Aujourd'hui encore, grâce à la structure de la fondation, la quasi-totalité des profits sont réinvestis dans la recherche ou dans les équipements.

« On doit toujours tendre à l'amélioration de l'existant, personne ne doit se satisfaire de ce qui est atteint, mais au contraire essayer constamment de faire son travail encore mieux ». C'est ainsi qu'il définissait en une phrase, dès 1921, l'amélioration continue des performances qui a fait le succès de Toyota sous le nom de *Kaisen*, cinquante ans plus tard. Aujourd'hui, la force de la marque Bosch réside en particulier dans la promesse implicite de qualité qui y est contenue : selon un sondage, quand on leur demande ce que leur évoque la marque Bosch, 92 % des Français répondent spontanément : « un produit de qualité ».

L'ATTRAIT DE L'INTERNATIONAL

En 1899, Robert Bosch ouvre son premier bureau de représentation en dehors de l'Allemagne : c'est en France, à Paris. En 1905, la première usine non allemande du groupe est elle aussi érigée en France, à Saint-Ouen, là où le groupe a encore le siège de ses activités françaises. Puis l'internationalisation du groupe Bosch s'accélère, à marche forcée : en 1906, les États-Unis et l'Afrique du Sud ; en 1907, l'Australie et la Nouvelle-Zélande ; en 1909, la Chine ; en 1910, le Brésil ; en 1911, le Japon. La première guerre mondiale passée, le mouvement reprend, avec la Corée en 1920 et l'Inde en 1922. Si l'on se remémore ce qu'étaient les voyages et les communications à l'époque, quelle aventure et quel courage entrepreneurial !

Il est inutile de préciser que, cent ans plus tard, cette longue présence à l'étranger et l'existence de dirigeants locaux ayant une excellente connaissance du groupe sont d'une aide inestimable, à une époque où la croissance se trouve plus à Shanghai ou à Bangalore que dans la vieille Europe.

C'est sans doute cette ouverture sur l'étranger, cet esprit d'aventure, qui manque à certaines de nos PME françaises, des qualités que l'on retrouve fréquemment chez les entrepreneurs allemands. Peut-être est-ce dû à une différence culturelle, liée à l'attachement des Français à l'agriculture et à leur terre.

LE SOUCI DU PERSONNEL ET DE SES COMPÉTENCES

« Si je paye bien mes ouvriers, ce n'est pas parce que je gagne de l'argent, mais c'est parce que je paye bien mes ouvriers que je gagne de l'argent ». Cette citation de celui qui fut surnommé « Bosch le Rouge » avait fait scandale en 1906. Mais pas autant qu'une autre innovation, qui s'est peu à peu répandue dans le monde entier : le passage d'une organisation en deux équipes de douze heures par jour à trois équipes de huit heures. Car « après huit heures, l'attention des salariés se relâche, et le travail et la qualité s'en ressentent ». Il avait compris que le bien-être des salariés et leur motivation améliorait la productivité et la qualité. Là encore, on retrouve son obsession de la qualité, au prix d'une augmentation des effectifs et des coûts – du moins tels que les services de contrôle de gestion les calculent traditionnellement. Inutile de décrire le tollé au sein du patronat de l'époque...

La formation était aussi une obsession pour Robert Bosch. Celui-ci n'avait pas été heureux durant ses années d'études et, semble-t-il, il avait été un élève assez médiocre. S'il était curieux de tout, il n'appréciait pas beaucoup ses maîtres, qu'il trouvait pédants, incompetents et éloignés du réel. Il n'eut cependant de cesse de former ses salariés et, dès 1913, il créa une section d'apprentissage avec un atelier de formation professionnelle au sein de l'entreprise. Car, disait-il, « j'ai plus confiance en mes contremaîtres que dans un maître d'école pour apprendre à mes ouvriers à bien travailler ». Aujourd'hui, la plupart des dirigeants du groupe sont d'anciens *trainees* qui ont appris sur le tas et connaissent parfaitement les techniques et les produits. Hermann Scholl, président du groupe de 1993 à 2003, puis du conseil de surveillance de 2003 à 2012, a commencé sa carrière de jeune ingénieur en travaillant à la mise au point de la première injection électronique de l'histoire : c'était en 1967, pour la DS21 Citroën.

Si on y réfléchit bien, la stratégie du groupe Bosch n'a rien de très surprenant : des produits nouveaux, de qualité, fabriqués par des salariés motivés et bien formés, et une présence mondiale.

Issue du caractère et de la volonté de Robert Bosch, cette tradition s'est perpétuée au sein de l'entreprise et y est toujours vivante, maintenue par les présidents qui lui ont succédé. Gage de continuité, de Robert Bosch en 1886 à Franz Fehrenbach en 2012, le groupe n'aura connu que six présidents en cent vingt-cinq ans d'histoire. Ce sont des mandats de cette longueur qui permettent de travailler dans la durée et la continuité, et de se sentir responsable et comptable de ses décisions...

C'est par la rigueur, la continuité et l'obsession du détail qu'une telle réussite a été possible. Sans doute n'est-ce pas très brillant et un peu « besogneux », selon des critères français, mais ô combien efficace !

L'École de Paris du management nous a autorisé à publier le compte rendu ci-dessous du débat intervenu le 6 janvier 2012, lors d'une séance de son séminaire « Vie des affaires », après une intervention de Guy Maugis sur des thèmes voisins de l'article qui précède.

DÉBAT

LA PRISE DE DÉCISION

Un intervenant : *Comment compareriez-vous la prise de décision dans une entreprise allemande et dans une entreprise française ?*

Guy Maugis : Les Allemands passent du temps à débattre et à réfléchir, puis, une fois que toutes les conséquences des différents choix possibles ont été anticipées, ils prennent leur décision et ne reviennent plus dessus, sauf événement cataclysmique la remettant en cause. En France, c'est au moment où le chef annonce sa décision que le débat commence. À vrai dire, cette façon de faire peut être très précieuse en cas d'urgence, comme je l'ai observé, par exemple, lors de notre participation à des salons. La mise en place de nos stands est méticuleusement préparée en amont. À l'heure dite, tout est prêt, et nous sourions de voir nos collègues des autres entreprises courir dans tous les sens, faute de préparation suffisante. Mais si jamais un événement imprévu se produit (le plan donné par l'organisateur n'est pas à jour, une prise de courant fait défaut, etc.), les équipes allemandes sont tétanisées : tout le monde se regarde en se demandant ce qu'il faut faire. Confrontés à l'imprévu et à l'urgence, les Français savent beaucoup mieux réagir.

Nous pratiquons dans nos stages de découverte interculturelle une expérience qui se vérifie à chaque fois. On donne une heure à une équipe allemande et à une équipe française pour réaliser un objet à partir de morceaux de carton, et on filme ce qui se passe. Du côté allemand, rien ne bouge : les gens discutent puis, soudain, trois minutes avant la fin, ils se mettent en branle et réalisent le montage sans hésitation. Du côté français, un membre de l'équipe se met tout de suite au travail, pendant que deux autres contestent ce qu'il fait. Tout le monde discute en désordre et au bout d'un moment, quelqu'un pousse le premier et prend sa place pour montrer comment il faut faire. Au bout du compte, les deux équipes arrivent à résoudre le problème dans les mêmes délais, mais avec des cheminement très différents.

Int. : *J'ai entendu dire que, chez Bosch, personne ne signe seul le moindre document. Qu'en est-il ?*

G. M. : C'est vrai et c'est un héritage de la guerre. Les Allemands sont très angoissés par le risque de voir un

individu imposer sa volonté et entraîner toute une organisation dans la mauvaise voie. L'armée allemande est d'ailleurs la seule au monde qui autorise ses soldats à désobéir lorsqu'ils estiment qu'un ordre donné n'est pas acceptable. Cette angoisse est la contrepartie de l'extraordinaire obéissance dont font preuve les Allemands une fois qu'une décision a été prise. Un Français a beaucoup moins de réticences à désobéir... La peur de l'usurpation du pouvoir se traduit dans de nombreuses entreprises allemandes par le *Vier Augen Prinzip* (le principe des quatre yeux) : on voit mieux avec quatre yeux qu'avec deux, et par conséquent non seulement les chèques mais tous les documents, qu'ils soient à usage interne ou externe (nomination d'un cadre, offre commerciale, réponse à l'Administration...), doivent être revêtus de deux signatures. Des règles très précises permettent de savoir qui doit signer quel type de document, ce qui peut provoquer une certaine lourdeur bureaucratique. Lorsque j'ai été recruté, on m'a communiqué un guide des procédures du groupe de plusieurs centaines de pages... Mais on s'y habitue très vite.

LE RETOUR AUX 40 HEURES

Int. : *Pouvez-vous revenir sur cet épisode où, dans une usine française de Bosch, vous avez négocié avec les salariés une augmentation du temps de travail ?*

G. M. : L'usine de Vénissieux fabriquait des éléments pour des pompes Diesel, marché extrêmement concurrentiel où il est nécessaire de réduire les prix de 2 à 3 % chaque année. De plus, tous les sept ou huit ans, comme dans toute l'industrie automobile, il faut envisager de changer de génération de produit et se poser la question du devenir des lignes de fabrication correspondantes. Lors de ces échéances, toutes les usines du groupe sont en compétition pour obtenir de fabriquer la nouvelle génération de produits. En 2004, les pays dit *low costs* comme la Pologne ou la République tchèque étaient en pleine expansion. Il était prévu que le produit se substituant à la pompe fabriquée à Vénissieux serait désormais confié à une usine tchèque, où les salaires étaient six à sept fois moins élevés, ce qui représentait une économie annuelle de plus d'une dizaine de millions d'euros.

Nous avons négocié avec les syndicats de l'usine et présenté à la direction du groupe un plan de réduction des coûts reposant sur un gel des salaires pendant trois ans, des modifications dans l'organisation du travail, une réduction des prestations du comité d'entreprise, mais également la renonciation à deux jours de RTT (réduction du temps de travail) sur douze, sans augmentation des salaires, avec pour contrepartie la garantie du maintien des emplois pendant cinq ans. Ces mesures avaient été approuvées par 85 % des salariés à l'occasion d'un vote à bulletin secret. Cette négociation exemplaire nous a permis de faire venir en France une ligne de fabrication qui devait être implantée en République tchèque et dont la plupart des éléments étaient déjà dans des caisses sur place, d'y investir près de 30 millions d'euros et de maintenir près de 500 emplois.

En revanche, cette affaire a pris une dimension nationale en France, et nous a valu de violentes polémiques idéologiques.

En 2009, la question s'est à nouveau posée de savoir ce qui se passerait après la fin de la production de ces pompes Diesel, prévue pour 2011 à la suite de la modification de la réglementation environnementale. Une commission a été mise en place pour essayer de trouver une activité de substitution parmi toutes celles du groupe et, compte tenu de la situation florissante du photovoltaïque à cette époque en France, il a été décidé d'installer une ligne de production de panneaux photovoltaïques à Vénissieux. La décision a été prise au bout de dix-huit mois de discussions et d'incertitudes, et sans une seule heure de grève.

LA DIVERSIFICATION

Int. : *Comment expliquez-vous l'impressionnante diversification du groupe ?*

G. M. : Elle procède d'abord de cette inquiétude fondamentale qui caractérise la culture allemande : « Nous sommes leaders dans l'automobile, mais qui sait si ce secteur ne va pas s'effondrer ? » Nous avons toujours le souci de développer de nouvelles filières pour parer à toute éventualité. Par ailleurs, c'est une tradition, chez Bosch, que de chercher en permanence de quelle façon valoriser les compétences acquises, comme lorsque Robert Bosch, après avoir fabriqué des dynamos, a décidé de construire des moteurs et de les utiliser pour faire des perceuses ou des réfrigérateurs. L'activité de centres d'appels peut paraître exotique dans notre univers industriel. En fait, nous avons développé une grande expertise dans la relation client, que ce soit pour l'électroménager ou encore pour le chauffage, et alors que d'autres entreprises externalisaient cette fonction, nous avons estimé qu'il était trop risqué de laisser gérer nos clients par des tiers. C'est pour conserver cette activité en interne

tout en la rendant compétitive que nous avons décidé de vendre des prestations de centre d'appel à des tiers. Depuis dix ans, la gestion de nos propres clients représente moins de 20 % de cette activité, qui occupe 5 000 personnes. De même, ayant développé en interne une compétence de fabrication de lignes d'emballage de haute qualité, nous avons développé cette activité, notamment pour l'industrie pharmaceutique.

L'INNOVATION CHEZ BOSCH : UNE EXCEPTION ?

Int. : *Un ami ingénieur travaille dans une PMI française qui a été rachetée par un groupe allemand. Il se plaint beaucoup du manque d'innovation des Allemands. Le cas de Bosch serait-il exceptionnel ?*

G. M. : Les Allemands sont innovants mais souvent peu inventifs. Quand je demande à présenter quelques-uns de nos brevets à la presse pour démontrer le caractère innovant de notre groupe, j'ai toujours beaucoup de mal à trouver des exemples un peu spectaculaires. Il s'agit généralement de petites innovations, par exemple un dispositif qui fait gagner 3 % de puissance à un moteur, ou encore une commande qui permet, lorsqu'un taille-haie se bloque sur une branche, de refaire repartir le moteur en marche arrière pour décoincer l'appareil. Pour les brillants esprits français, cela paraît besogneux et peu enthousiasmant...

Les Allemands sont par ailleurs extrêmement soucieux des normes, des procédures, de la qualité, ce qui entraîne une certaine lenteur dans les décisions. Je comprends que cela puisse agacer des ingénieurs français qui, dans une PME, ont l'habitude de descendre à l'atelier, de fabriquer un prototype en quelques semaines et de boucler rapidement leur projet... quitte à ce que leur invention se réduise à un exemplaire unique sans lendemain.

LE DÉCROCHAGE FRANÇAIS

Int. : *Comment expliquez-vous l'envolée des constructeurs automobiles allemands et le déclin de leurs concurrents français, alors même que les succès allemands sont scrutés et analysés méticuleusement par nos industriels ?*

G. M. : Les constructeurs allemands, qu'il s'agisse de BMW, de Daimler, d'Audi ou de Volkswagen, sont tous obsédés par la qualité du produit et cherchent à fournir « le meilleur du meilleur », ce qui leur permet de tirer les prix vers le haut. En France, on a plutôt une politique de pouvoir d'achat : on cherche à offrir au client le véhicule qu'il peut se payer. Nous sommes ainsi devenus les champions du monde des véhicules de catégories A et B, et nous sommes les seuls à ne pas perdre trop d'argent sur ces segments.

Malheureusement, fabriquer des produits bon marché dans un pays où la main d'œuvre est chère est un peu compliqué...

Par ailleurs, au moment où Renault et surtout PSA doivent réaliser des investissements massifs en Chine ou au Brésil pour se développer, un constructeur comme Volkswagen a pris de l'avance en matière d'internationalisation et tire de substantiels profits de ses ventes à l'étranger.

Autre différence, les Allemands aiment leur industrie et les constructeurs font tout pour conserver leurs fournisseurs allemands, quitte à leur faire fabriquer les pièces dans les pays de l'Est ou à leur demander de les accompagner en Chine. Volkswagen assemble ses voitures à Wolfsburg, mais les moteurs sont fabriqués ailleurs, pendant que PSA et Renault continuent à fabriquer leurs moteurs en France et font assembler les véhicules à l'étranger, au détriment du symbole.

Le contexte politique a également beaucoup joué, avec l'Agenda 2010 de Gerhard Schröder, dont on connaît les ingrédients : modération salariale, réduction massive des dépenses de couverture chômage et d'assurance maladie, baisse des charges pour les entreprises, transfert sur la TVA d'une partie des charges qui pesaient sur le coût du travail, etc. (Je renvoie à la séance présentée par Henri Lagarde en juin 2011**). Pour simplifier à l'extrême, l'Allemagne se concentre sur l'offre et sur la compétitivité, tandis que la France donne la priorité à la demande et au maintien du pouvoir d'achat.

Le modèle allemand pourra-t-il se maintenir longtemps dans une période de récession mondiale ? Le débat est ouvert et il faudra faire le bilan dans dix ans. Pour l'instant, on constate qu'il y a de plus en plus de gens très riches qui souhaitent s'offrir des voitures très chères, et que la R&D financée par ce segment peut être redistribuée sur toute la gamme. Une Golf ressemble beaucoup à une Mégane, mais elle peut offrir davantage d'options parce que celles-ci ont été financées par les modèles haut de gamme.

Int. : *Le décrochage qui s'est produit entre la France et l'Allemagne date très précisément de 2000. Pourquoi cette date ?*

G. M. : L'année 2000 correspond à la mise en place par Gerhard Schröder de l'Agenda 2010. Les Allemands, à l'issue de la réunification, ont compris que l'ex-Allemagne de l'Est ne constituerait plus un réservoir de compétitivité pour leurs entreprises, car les coûts salariaux de cette région étaient en train de rejoindre le niveau national. Ils ont alors pris une série de mesures drastiques, avec une approche obsessionnelle de la compétitivité tirée par la volonté de conquête des marchés internationaux en plein essor.

** Henri Lagarde & Clément Kopp, *Les charges en Allemagne et en France : les vérités qui dérangent*, séminaire Vie des affaires de l'École de Paris du management, réf. VA100611.

Dans le même temps, l'orientation française vers le pouvoir d'achat nous a conduits à importer massivement des produits bon marché, au lieu de les fabriquer chez nous. Rappelez-vous les discours de l'époque sur « les entreprises sans usines » et sur le fait qu'il fallait renoncer à l'industrie, trop « sale », et entrer dans la nouvelle économie numérique.

On peut aussi citer l'instauration des 35 heures et, plus largement, la volonté de préserver le pouvoir d'achat des salariés, en considérant toujours que « l'entreprise peut payer ». Cela nous a conduits à faire peser sur les coûts du travail une charge sans cesse croissante, alors qu'elle diminuait en Allemagne.

CONVICTIONS ET RESPONSABILITÉS

Int. : *À travers les différentes expériences que vous avez connues, pouvez-vous confirmer qu'au sein du groupe Bosch, on est confronté à moins de dilemmes éthiques que, par exemple, dans un environnement américain ?*

G. M. : Oui, tout simplement parce que le groupe Bosch n'est pas soumis à la sanction des résultats trimestriels. L'obligation d'une politique à court terme qui pèse sur les groupes cotés est une aberration dans l'industrie, où la « maille » n'est pas de trois mois mais plutôt de trois ans. Mais, pour un président d'entreprise industrielle, il serait suicidaire de se présenter devant les analystes en leur expliquant qu'en moins de trois ans, il est incapable de changer quoi que ce soit à son entreprise...

En travaillant chez Bosch, j'ai la chance de pouvoir être satisfait d'environ 90 % des décisions que je prends. Je n'ai pas dit 100 %, car rien n'est parfait. J'ai cependant connu des environnements où la proportion était plutôt inverse, et je suis très heureux de les avoir quittés.

Int. : *Que conseillez-vous aux cadres qui travaillent dans des groupes du CAC 40 et sont confrontés à des dilemmes quotidiens entre leurs convictions personnelles et leurs responsabilités ?*

G. M. : Il est très difficile de savoir comment se comporter quand votre environnement, vos patrons, vos actionnaires, vous demandent de faire quelque chose qui est contraire à votre éthique. Faut-il obéir ? Faut-il démissionner, au risque de compromettre sa carrière et le devenir de sa famille ? Je ne connais pas de dirigeant qui n'ait été confronté, un jour ou l'autre, à l'injonction de fermer une usine alors que toutes les solutions alternatives n'avaient pas été explorées, ou encore à l'obligation de défendre devant les salariés un projet auquel il ne croyait qu'à moitié. On peut s'estimer chanceux lorsque l'on peut échapper à de telles situations et je ne jeterai certainement pas la pierre à ceux qui les subissent. En revanche, je serai plus critique sur les personnes qui « font du zèle » : nous en connaissons tous.

La codétermination* en Allemagne : un modèle de participation des travailleurs dans le cadre d'un modèle économique coopératif

Cet article décrit le système de codétermination existant en Allemagne tant dans les établissements que dans les entreprises. Il souligne le caractère coopératif de ce modèle de la participation des travailleurs, qui permet d'équilibrer les intérêts des différentes parties prenantes concernées. Du fait du succès qu'il a rencontré lors de la récente crise économique et financière, ce système a reçu de nombreux éloges de la part de responsables de l'économie et de la politique. L'auteur décrit les différents niveaux de mise en œuvre de la codétermination, au niveau de l'entreprise au sein du conseil de surveillance, et au niveau de l'établissement au sein du comité d'établissement. Il décrit également les interactions avec les syndicats, et mentionne en conclusion les défis pour l'avenir auxquels est confronté le système allemand de codétermination.

Par **Sebastian SICK****

* Souvent dénommée en France « cogestion ».

** Avocat, docteur en Droit, LL.M.Eur., chef du service Droit des sociétés, Fondation Hans Böckler.

UN MODÈLE COOPÉRATIF

Selon l'analyse interdisciplinaire développée dans *Varieties of Capitalism* (1), il existe deux types fondamentaux de capitalisme : le capitalisme libéral de marché (*liberal market economy*), dont le prototype dans l'Union européenne (UE) est le Royaume-Uni, et le capitalisme coopératif (*co-ordinated market economy*), représenté principalement par le modèle économique allemand. En simplifiant, dans le premier modèle, le mécanisme de coordination essentiel est le marché largement libéralisé, tandis que dans la variante allemande de capitalisme rhénan régulé et apprivoisé par « l'État social », le rôle déterminant est joué par des coopérations orientées sur le long terme. À cela contribue aussi, en particulier, une orientation à long terme des entreprises, grâce à une gouvernance d'entreprise (*Corporate Governance*) de type coopératif avec une forte structure de contrôle interne. À cela contribuent en outre des relations de travail systématiquement coopératives avec un lien fort à l'entreprise, des investissements dans la qualification des travailleurs ainsi qu'une importante fonction régulatrice des fédérations d'entreprises, des syndicats et de l'État fonctionnant en interrelation (corporatisme). Forme particulière de participation des travailleurs, la codétermination dans les établissements et au niveau des entreprises constitue, en liaison avec l'autonomie des partenaires sociaux pour la négociation collective des salaires (*Tarifautonomie*), un des piliers de cette organisation économique de type coopératif.

Cependant, au début de ce millénaire, beaucoup considéraient que le modèle allemand était particulièrement sous pression. Cela était une conséquence des débats sur les délocalisations d'entreprises et sur les attentes de rendements à court terme toujours plus grandes de la part de structures actionnariales en changement constant, avec des conditions d'accès modifiées à des marchés de capitaux internationalisés. À la suite de quoi, une commission gouvernementale sur la codétermination au niveau de l'entreprise fut même mise en place en 2005. Tout cela a complètement changé avec le succès de l'approche économique coopérative dans le contexte de la crise financière et économique. Justement, le modèle allemand de codétermination dans les conseils de surveillance et les comités d'entreprise a finalement fait l'objet d'éloges multiples pour son effet positif lors de la dernière crise financière et économique (2008), parce qu'il a contribué à une maîtrise de la crise grâce à un véritable esprit de partenariat entre les partenaires sociaux. Ce modèle de capitalisme coopératif marqué par un fort

partenariat social a contribué à la stabilité de l'économie allemande en période de crise économique pour beaucoup de pays d'Europe et dans le monde. Pour ne citer qu'un exemple, des licenciements de masse ont pu être évités grâce à l'application généralisée de la réglementation sur le chômage partiel, soutenu par des conventions collectives et le paiement d'un salaire complémentaire par les institutions de l'État social. Grâce à cela, les entreprises allemandes ont pu accroître leur production particulièrement vite, quand l'activité économique a commencé à se rétablir. Des conventions d'établissement et des conventions collectives salariales relatives à des comptes d'épargne-temps, ainsi que des accords de modération salariale ont contribué à maintenir le niveau d'activité et de qualification pendant la crise. En outre, les représentants des travailleurs dans les conseils de surveillance des entreprises privées ont contribué au développement de stratégies d'entreprise durables contre la crise.

Il n'est donc guère étonnant que la chancelière fédérale, Angela Merkel, ait indiqué : « La codétermination [est] un talent, que nous pouvons faire valoir. Un talent que nous avons et qui constitue notre économie sociale de marché » (2). Même les organisations patronales BDI (*Bundesverband der Deutschen Industrie*, association fédérale de l'industrie allemande) et BDA (*Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände*, union fédérale des organisations patronales) ont maintenant approuvé une décision du Forum CSR (*Corporate social responsibility*, responsabilité sociale des entreprises) organisé par le gouvernement fédéral, dans laquelle est indiqué : « Il existe en particulier différentes formes de participation dans le cadre de l'économie sociale de marché et un "partenariat social", qui ont donné de bons résultats en Europe et singulièrement en Allemagne sous la forme de la codétermination. Dans la maîtrise des crises financières et économiques des années passées, le partenariat social s'est avéré politiquement rassembleur et économiquement efficace et performant, justement là où ce partenariat était pratiqué de manière responsable par les deux partenaires concernés » (3).

(2) Angela Merkel, en 2010, au congrès fédéral de la DGB (*Deutscher Gewerkschaftsbund*, Confédération des syndicats allemands), citée par Sebastian Sick, recueil de citations sur la cogestion, 2013. Accessible à l'adresse : http://www.boeckler.de/pdf/mbf_zitatesammlung.pdf

(3) Décision du forum CSR (*Corporate social responsibility*, responsabilité sociale des entreprises) organisé par le gouvernement fédéral allemand, 2011, citée par Sebastian Sick, recueil de citations sur la cogestion, 2013. Accessible à l'adresse : http://www.boeckler.de/pdf/mbf_zitatesammlung.pdf

(1) Hall/Soskice (éd.): *Varieties of Capitalism – The Institutional Foundations of Comparative Advantage*, 2001.

LA CODÉTERMINATION AU NIVEAU DE L'ÉTABLISSEMENT ET DE L'ENTREPRISE EN DÉTAIL (4)

Qu'est-ce qui se cache derrière le modèle allemand de participation des travailleurs dénommé « codétermination » (*Mitbestimmung*) ?

La codétermination ne peut être appréciée que dans le contexte général des relations sociales. À côté de la codétermination au niveau de l'entreprise (aux conseils de surveillance) existent également la codétermination au niveau de l'établissement, ainsi que le droit de la négociation collective des salaires. À côté de la représentation dans les établissements par les comités d'entreprise, les syndicats exercent également une représentation collective. Ils négocient les

conventions salariales collectives, qui (en 2011) ont concerné directement environ 60 % des salariés, et indirectement 20 % supplémentaires (5). Les syndicats coopèrent étroitement avec les comités d'entreprise et exercent des mandats dans les conseils de surveillance aux côtés des représentants des employés de l'entreprise. En complément, il faut aussi souligner le rôle régulateur du droit du travail individuel qui est précisément réglementé, ainsi que la grande importance des qualifications spécifiques à l'entreprise.

La participation des travailleurs sous la forme de la codétermination a lieu concrètement à deux niveaux : au niveau de l'établissement, lieu où sont poursuivis des buts à caractère technique, et au niveau de l'entreprise en tant qu'entité juridique organisationnelle poursuivant des objectifs de nature économique ou autres.

(4) En langue anglaise : Page, *Co-determination in Germany – A Beginner's Guide*, Hans-Böckler-Stiftung 2011; European Trade Union Institut : www.worker-participation.eu ; <http://www.boeckler.de/37081.htm>
Également : Bundesministerium für Arbeit und Soziales (ministère fédéral du Travail et des Affaires sociales) (éd.), *Mitbestimmung – eine gute Sache* (La cogestion – Une bonne chose), 2008.

(5) WSI (Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut, Institut de recherche économique et sociale), *Datenkarte Bundesrepublik Deutschland* (carte de données sur la République fédérale d'Allemagne), 2012. Accessible à l'adresse : www.boeckler.de



© Tim Wegner/LAIF-REA

« Les syndicats négocient les conventions salariales collectives, qui (en 2011), ont concerné directement environ 60 % des salariés, et indirectement 20 % supplémentaires. », lancement par Berthold Huber, Président du syndicat IG Metal, des négociations pour les augmentations salariales de l'année 2013, dans le secteur de la métallurgie et de l'électronique, Francfort, mars 2013.

La codétermination au niveau de l'établissement

La codétermination au niveau de l'établissement a principalement pour objet d'influer sur des questions qui se posent aux travailleurs directement sur leur lieu de travail. Les statuts de l'établissement sont réglementés par une loi de 1952 modifiée en dernier lieu en 2001. La représentation des intérêts des travailleurs s'effectue ici dans le cadre des comités d'entreprise au niveau de l'établissement et au niveau des comités centraux d'entreprise pour les entreprises disposant de plusieurs établissements qui, dans le cas d'un groupe rassemblant plusieurs entreprises, peuvent constituer un comité de groupe. Dans les entreprises de plus de 100 salariés, la commission économique élue par le comité d'entreprise a en plus la tâche de se concerter avec le chef d'entreprise sur des questions économiques, telles que la situation financière de l'entreprise ou certains rachats d'entreprises. Sur la base d'une réglementation claire, des comités d'entreprise peuvent être créés dans toutes les entreprises de droit privé employant au moins 5 salariés (dans le secteur public, le système des comités du personnel a une structure semblable). Les comités d'entreprise sont choisis démocratiquement par le personnel. Leur taille dépend du nombre de salariés dans l'entreprise. Dans la pratique, les gros établissements ont plus fréquemment un comité d'entreprise. Environ 90 % des entreprises employant plus de 500 salariés ont un comité d'entreprise. Au total, les comités représentent 45 % des salariés de l'ex-Allemagne de l'Ouest et 38 % de ceux de l'ex-Allemagne de l'Est (6).

Les comités d'entreprise sont de pures assemblées de salariés, sans représentants de l'employeur. Ils ne sont pas non plus à proprement parler des instances syndicales. Toutefois, dans la pratique, les syndicats ont une influence certaine sur leur travail. En 2010, 67,2 % des membres élus des comités d'entreprise étaient membres d'un syndicat appartenant à la Confédération des syndicats allemands (DGB, *Deutscher Gewerkschaftsbund*) (7). En outre, les comités d'entreprise ont le droit d'inviter les syndicats à leurs réunions, et ils acceptent régulièrement les offres de formation (à financer par l'employeur) faites par les syndicats et la Fondation Hans Böckler (fondation proche de la Confédération des syndicats allemands). Toutefois, il n'existe aucune structure juridique pour des représentants syndicaux officiels dans les entre-

prises. En pratique, les comités d'entreprise prennent souvent en charge cette fonction. En outre, des secrétaires syndicaux externes suivent et conseillent les membres des comités des diverses entreprises. Ils coordonnent l'activité syndicale ainsi que les questions salariales.

Quand cela est nécessaire à la mise en œuvre des missions du comité d'entreprise, ses membres sont dispensés d'activité sans réduction de salaire, et ils bénéficient d'une protection spécifique contre le licenciement. En fonction de la taille de l'entreprise (à partir de 200 salariés), un certain nombre de membres du comité d'entreprise sont dispensés totalement d'activité professionnelle.

Les comités d'entreprise ont plusieurs possibilités de participation. Il s'agit tout d'abord de droits d'information, de proposition, de consultation et de négociation. Des droits de proposition existent par exemple en matière de gestion des ressources humaines ou pour la promotion de la formation professionnelle. Le droit de consultation peut par exemple permettre de bloquer une décision de l'employeur dans le cas de licenciements, si celui-ci n'a pas demandé préalablement l'avis du comité d'entreprise. Quand il s'agit par exemple de questions d'organisation des postes de travail, de planification des ressources humaines, de propositions du comité d'entreprise concernant la sécurisation de l'emploi ou avant des réorganisations, l'employeur doit demander l'avis du comité d'entreprise et négocier avec lui.

Le comité d'entreprise peut discuter sur un pied d'égalité et codécider dans les cas où existent des droits de codétermination explicitement prévus. Dans ces cas, les décisions de l'employeur sont subordonnées à l'accord du comité d'entreprise : l'employeur ne peut pas décider seul. De tels droits de codétermination existent dans le domaine du personnel, par exemple pour les règles et critères de recrutement, mais surtout dans le domaine social, par exemple en ce qui concerne le règlement intérieur de l'établissement, les horaires de travail quotidiens, la mise en place et l'utilisation d'instruments techniques de contrôle, la mise en œuvre du travail par équipe, etc. L'établissement des plans sociaux lors de réorganisations et les fermetures d'établissements sont pleinement soumis à la codétermination. À cela s'ajoutent des droits d'initiative importants grâce auxquels le comité d'entreprise peut proposer lui-même des décisions et conclure avec l'employeur des conventions d'établissement.

(6) Ellguth/Kohaut, *Tarifbindung und betriebliche Interessenvertretung: Aktuelle Ergebnisse aus dem IAB-Betriebspanel* (accords salariaux et défense des intérêts des entreprises : résultats pour le panel d'entreprises de l'IAB), 2012 WSI-Mitteilungen, 4/2012.

(7) Données du DGB accessibles à l'adresse : www.dgb.de/-/jBo
Voir aussi Greifenstein/Kißler/Lange, *Trendreport Betriebsratswahlen* (rapport sur les tendances des élections aux comités d'entreprise), 2010, Fondation Hans Böckler, juin 2010.

La codétermination au niveau de l'entreprise

Au niveau de l'entreprise, la codétermination s'exerce dans le cadre du conseil de surveillance. Les sociétés anonymes allemandes sont caractérisées par une struc-

ture duale avec une séparation des fonctions entre le directoire, qui assure la direction opérationnelle de l'entreprise, et le conseil de surveillance en codétermination, organe de conseil et de contrôle (à l'inverse, le modèle moniste ne comporte qu'un conseil d'administration, à côté de l'assemblée générale des actionnaires). En tant que membres du conseil de surveillance, les représentants des salariés peuvent exercer directement une influence sur les décisions fondamentales de l'entreprise et sur sa stratégie. La nomination des membres du directoire et la fixation de leur rémunération sont de la compétence du conseil de surveillance (8). Le conseil de surveillance a des droits d'information très larges et il lui appartient, en outre, de définir les décisions importantes pour lesquelles le directoire doit obtenir son accord. Parmi ces décisions figurent fréquemment l'acquisition et la cession de participations, la construction ou la fermeture d'outils de production et la souscription d'emprunts impor-

tants. Les modalités détaillées de la participation des salariés au niveau de l'entreprise varient selon la forme juridique de celle-ci, sa taille et le secteur économique concerné. Mais tous les membres de conseil de surveillance – qu'ils soient représentants des salariés ou des actionnaires – ont les mêmes droits et devoirs, et sont responsables personnellement. Ils ne sont pas liés par des ordres ou des instructions qui auraient pu leur être donnés, et ils ont les mêmes droits d'information et de participation.

Pour l'essentiel, il existe trois formes de participation des salariés aux conseils de surveillance : la « participation au tiers », la « codétermination (quasi) paritaire » de 1976 et la « codétermination Montan » de 1951. Les droits de participation sont relativement importants. Toutefois, les seuils pour la participation des salariés aux organes des entreprises sont parmi les plus élevés d'Europe (9). Dans le cadre de la « participation au tiers », un tiers des sièges au conseil de sur-

(8) À l'exception des sociétés à responsabilité limitée (GmbH) avec participation au tiers, dans lesquelles un tiers des sièges au conseil de surveillance revient aux représentants des salariés.

(9) Kluge/Stollt/Conchon, *Übersicht: Unternehmensmitbestimmung in den 27 EU-Mitgliedstaaten* (Enquête sur la codétermination des entreprises dans les 27 États membres de la CE), mise à jour le 27 août 2010. Accessible à l'adresse : www.worker-participation.eu



© Eric Tschaen/REA

« En tant que membres du conseil de surveillance, les représentants des salariés peuvent exercer directement une influence sur les décisions fondamentales de l'entreprise et sur sa stratégie. », Ferdinand Piech, Président du conseil de surveillance de Volkswagen, et Martin Winterkorn, le Président-directeur général (En arrière plan : Uwe Hueck, chef du comité d'entreprise de Porsche).

veillance des sociétés à capitaux employant plus de 500 salariés reviennent à ces derniers. Ce système concerne environ 1 500 entreprises. Dans le cadre de la loi de codétermination de 1976, qui concerne les entreprises de plus de 2 000 salariés, la composition du conseil de surveillance est paritaire. En 2012, ce système concernait 654 entreprises – pas seulement celles cotées en bourse. Le président du conseil de surveillance est toujours un représentant des actionnaires ; en cas d'égalité de votes, sa voix compte double de sorte que la parité de la représentation n'est en fait que numérique. Les représentants des travailleurs se répartissent entre des salariés de l'entreprise, des représentants syndicaux extérieurs à l'entreprise et un cadre dirigeant. La taille du conseil de surveillance varie entre 12 et 20 membres. Le rôle des représentants des salariés est plus important dans le cadre de la « codétermination Montan », grâce à une représentation véritablement paritaire sous la présidence d'un membre neutre du conseil de surveillance. Depuis 1951, ce système est applicable aux entreprises minières et sidérurgiques employant au moins 1 000 salariés, mais il ne concerne encore que peu d'entreprises. Dans ce système, le choix de représentants syndicaux est également prévu. Un membre du directoire compétent pour les questions sociales et de personnel ne peut pas être choisi contre l'avis des représentants des salariés.

EFFETS DE LA CODÉTERMINATION SUR LA GOUVERNANCE DES ENTREPRISES

La codétermination concrétise une approche pluraliste de la gestion des entreprises (*corporate governance*) qui s'oppose à l'approche pure de « valeur pour les actionnaires ». Cela est reflété par la prise en compte de la pluralité des intérêts de l'entreprise comme principe de gestion. Ainsi, dans son alinéa 4.1.1, le *Deutscher Corporate Governance Kodex* (code allemand de gouvernance des entreprises) indique que : « *Le directoire est responsable de la gestion indépendante de l'entreprise dans l'intérêt de celle-ci, en prenant ainsi en compte les intérêts des actionnaires, de ses salariés et des autres parties prenantes, dans l'optique d'une création de valeur durable* » (10). Ce document confirme ainsi que les dirigeants ont une obligation de loyauté à l'égard de la société, non directement à l'égard de ses

(10) Une commission gouvernementale mise en place par le ministère de la Justice a élaboré en 2002 le *Deutscher Corporate Governance Kodex*, qui est révisé depuis lors chaque année. Il ne s'agit pas d'une loi, mais de ce que l'on nomme une *soft law* qui fait des suggestions et des recommandations, tout en décrivant de manière compréhensible le contenu de la loi. Les sociétés cotées en bourse doivent établir chaque année un rapport sur son application (*Comply or Explain*, § 161 AktG). Accessible à l'adresse : <http://www.corporate-governance-code.de/>

actionnaires, mais dans une conception pluraliste de son intérêt.

L'entreprise doit ainsi être considérée comme un réseau de relations orienté vers les différents objectifs et comme le lieu de conciliation d'intérêts multiples, dans lequel la participation des salariés joue le rôle de contrepoids à la recherche du profit à court terme et à la prise de risques démesurés, qui sont souvent considérés comme à l'origine de la récente crise économique et financière. Avec leur intérêt pour la pérennité de l'entreprise et des emplois correspondants, la priorité des acteurs de la codétermination est une gestion durable de l'entreprise. Les représentants des employés d'un établissement connaissent en particulier les processus internes de l'entreprise (connaissance de l'organisation interne) et apportent dans le conseil de surveillance leur connaissance du savoir-faire interne à l'entreprise. Les délégués syndicaux externes complètent judicieusement cela par une vision globale et une connaissance précieuse du secteur concerné. Ainsi, les représentants des salariés apportent au conseil de surveillance une diversité indispensable à la bonne gouvernance d'entreprise. La participation des salariés constitue de ce fait une part essentielle et indispensable de la gouvernance d'entreprise et permet une conciliation effective des intérêts. Ce lien explique que la codétermination dans le cadre des comités d'entreprise et des conseils de surveillance soit l'élément central du modèle économique coopératif, bien qu'elle soit constamment combattue. Il est stipulé dans la loi : « Employeurs et comité d'entreprise coopèrent [...] avec confiance [...] et pour le bien des salariés et de l'entreprise ». Cela signifie que la conciliation des intérêts doit être basée sur un dialogue permanent avec la volonté constante d'atteindre un accord, et non déboucher sur un conflit ouvert, tout cela sans nier les différences sociales. Cela a de nombreuses conséquences.

Des études montrent que la codétermination encourage dans les entreprises la motivation, la fidélité au poste de travail et la productivité (11). Elle prend en compte la dignité de l'homme et aide au contrôle démocratique du pouvoir économique. Dans la crise économique et financière, elle a été un garant de la paix sociale et de la stabilité économique dans le cadre de l'économie sociale de marché. Ainsi, le président du directoire de Siemens, Peter Löscher, a souligné : « Je crois que cette crise confirme justement, une fois de plus, que [la codétermination] est un avantage concurrentiel important dans le contexte international. » En outre, selon M. Löscher, la codétermination

(11) Jirjahn, enquête *Ökonomische Wirkungen der Mitbestimmung in Deutschland: Ein Update* (effets économiques de la cogestion en Allemagne : une mise à jour), 2010, document de travail 186 de la Fondation Hans Böckler.

soutiendrait un comportement durable des entreprises (12).

La Commission gouvernementale consacrée à la codétermination d'entreprise (Commission Biedenkopf II) a esquissé une image analogue dans son rapport de 2006 :

« D'après les membres scientifiques, c'est précisément dans une époque de tensions économiques que la codétermination au niveau de l'établissement comme la codétermination des salariés au conseil de surveillance ont rempli leur mission de servir d'outil efficace de médiation entre les intérêts différents des employeurs et des salariés. L'approche coopérative de la codétermination n'a pas seulement des effets positifs sur la motivation et le sens des responsabilités des salariés, mais, en contribuant à la paix sociale, elle a aussi d'importants effets politiques sur la société. Les entreprises peuvent et devraient utiliser la productivité de la coopération dans la compétition » (13).

Face à tous les éloges qui peuvent être actuellement entendus, le défi d'avenir pour le modèle allemand de participation est qu'il doit se maintenir dans un monde économique en plein changement. Au niveau national, il s'agit de maintenir l'exigence d'une représentation, malgré la réduction observable des effectifs

permanents du fait de l'emploi temporaire, des contrats de sous-traitance et de l'érosion de l'emploi permanent à temps plein. Dans le marché intérieur européen, la codétermination est confrontée à des défis particuliers, parce que la concurrence transfrontalière des modèles de société et la mobilité des entreprises constituent des menaces contre la protection des diverses parties prenantes, s'opposant ainsi aux objectifs de la politique sociale européenne. En outre, un point de vue purement anglo-saxon de la gouvernance des entreprises privilégiant le modèle moniste à conseil d'administration n'est pas favorable au modèle dual à directoire et conseil de surveillance. Ce sera dans l'avenir une tâche permanente que de préserver et de développer la codétermination comme une forme possible de participation des salariés !

(12) Löscher, 2009, cité par Sebastian Sick, recueil de citations sur la cogestion, 2013.

Accessible à l'adresse : http://www.boeckler.de/pdf/mbf_zitatesammlung.pdf

(13) Résumé en français des résultats de la Commission Biedenkopf.

Accessible à l'adresse : http://www.boeckler.de/pdf/bb_zusammenfassung_BiKo_franz.pdf

Le management à l'allemande : un actif méconnu ?

QUELQUES TRAITS
CARACTÉRISTIQUES
DE L'INDUSTRIE ALLEMANDE

Dans le débat animé que nous connaissons depuis quelques années sur les divergences existant entre les économies française et allemande, une idée fréquemment évoquée est celle d'un « modèle allemand » qui serait globalement plus performant que son pendant français. Sur ce point, l'essentiel des discussions est centré sur les caractéristiques structurelles et macro-économiques de chacun des deux pays. En France, l'accent est plutôt mis sur l'appui que les pouvoirs publics peuvent apporter aux entreprises (système fiscal ou de protection sociale, coût du travail, soutien à des secteurs spécifiques, etc.), alors que, de l'autre côté du Rhin, cette dimension revêt un caractère relativement secondaire.

Bizarrement, un aspect est souvent négligé, voire même complètement oublié : le management. Néanmoins, c'est dans le travail au quotidien au sein des entreprises petites et grandes, qu'est mis en œuvre ce « modèle allemand », son succès dépendant beaucoup de la façon dont y sont gérés les projets et les équipes.

Cet article s'intéresse donc à certains traits caractéristiques du management à l'allemande, et aux différences qu'il présente avec le management à la française. L'objectif est de compléter l'analyse et la compréhension du « modèle allemand » par une perspective micro-économique, renvoyant davantage aux pratiques concrètes au sein des entreprises qu'aux grands débats macro-économiques.

Par **Gerald LANG*** et **Nicolas MOTTIS****

* Professeur à Kedge Business School, chercheur associé à l'École Polytechnique.

** Professeur à l'ESSEC.

Cette contribution s'appuie sur plus de vingt-cinq ans d'expérience croisée de chacun des deux auteurs : l'un, de nationalité allemande, a réalisé sa thèse de doctorat en collaboration avec un groupe allemand implanté en France ; il exerce toujours en France. L'autre auteur est français et a travaillé sur de nombreux projets avec des entreprises allemandes ; il enseigne depuis longtemps dans l'une des grandes universités d'Allemagne. Ce qui est évoqué dans cet article s'appuie sur des observations tirées de l'expérience respective des deux auteurs. Bien sûr, il est possible de trouver des exceptions à ce qui va être exposé, mais, comme souvent, ces exceptions confirment la règle ! L'article n'a d'autre ambition que de capitaliser sur les expériences croisées des deux auteurs (lesquelles sont inévitablement limitées et subjectives), pour faire quelques recommandations aux lecteurs amenés à travailler dans un cadre franco-allemand. Les idées développées ci-après s'articulent autour de quelques mots clés du management.

L'ORGANISATION

Dans l'imaginaire collectif des Français, les Allemands sont perçus comme des personnes très « organisées ». Cette notion d'organisation mérite d'être précisée. En Allemagne, l'organisation du travail suit certaines règles liées aux fonctions et aux tâches exercées par chacun. On peut généralement observer que les fonctions et tâches des différents collaborateurs sont bien respectées par leurs collègues, dans le sens où chacun veille soigneusement à ne pas se mêler des affaires des autres. Dans les discussions, on respecte ainsi la fonction et l'expertise de ses collègues. L'usage est plutôt de s'abstenir de tout commentaire sur le travail d'autrui, en attendant en retour la même chose de ses collègues. Pour le dire autrement, avoir un avis sur tout et le faire savoir au plus grand nombre ne fait pas partie des pratiques courantes !

LES RÉUNIONS

Les réunions font en général l'objet d'une planification précise : leur ordre du jour est communiqué à l'avance, et elles donnent normalement lieu à l'établissement d'un compte rendu (un *Protokoll*), qui se conclut systématiquement par un rappel clair des prochaines échéances. « Qui écrit le *Protokoll* ? », est en général la première question posée au début d'une réunion. Il s'agit d'une chose assez surprenante pour un Français qui est plutôt habitué à entrer directement dans le vif du sujet. Il faut rappeler que l'écrit tient une place importante dans la forme de management pratiquée en Allemagne ; en France, en

revanche, on accorde plus d'importance à la parole (HERTERICH, 2000). Ensuite, dans les réunions en Allemagne, aussi incroyable que cela puisse paraître pour les Gaulois, on écoute les autres lorsqu'ils s'expriment !

Ce style de réunion suscite souvent un vrai étonnement chez les Français, qui sont habitués à des réunions sans ordre du jour précis, qui se terminent rarement par des conclusions fermes, avec des discussions qui partent dans tous les sens et un chef plus ou moins compétent, qui parle le plus souvent dans le vide et ne semble pas avoir pour souci principal d'obtenir une adhésion sincère des participants à ses idées. L'échange et l'écoute font partie du processus de management allemand et donnent parfois l'impression d'une grande lenteur, surtout pour ceux habitués à participer à des réunions organisées à la manière française. Mais cette approche, qui traduit un vrai respect mutuel, contribue aussi à un niveau élevé d'efficacité dans l'action.

LA PONCTUALITÉ

La ponctualité est un paramètre important du fonctionnement des organisations allemandes (MORAN et al., 2007). La norme est plutôt d'être présent quelques minutes avant le début programmé d'une réunion, afin que celle-ci puisse effectivement commencer à l'heure. Cette ponctualité a deux effets positifs : d'une part, elle permet d'être efficace, car tout le monde est présent au même moment et, d'autre part, elle exprime une forme de respect mutuel : en ne faisant pas attendre autrui, on évite de lui faire perdre du temps inutilement.

Cette importance accordée à la ponctualité n'est pas une spécificité des organisations allemandes : on la retrouve par exemple au Japon, en Scandinavie, en Suisse ou aux États-Unis. *A contrario*, elle ne fait toujours pas partie des pratiques systématiques en France, où les retards et absences imprévus empêchent souvent de valider collectivement une décision, les personnes concernées n'étant pas toutes présentes en même temps.

LE SENS DU DÉTAIL

En Allemagne, une attention toute particulière est accordée aux détails (MORAN et al., 2007). « Le diable est dans les détails » y est d'ailleurs une expression très fréquemment usitée. Quiconque a eu l'occasion de travailler en Allemagne (ou au Japon) sur les spécifications d'un logiciel ou de tout autre projet aura été étonné de voir jusqu'où peut être poussé le pointillisme, et ce, avant même que ne débute la mise en œuvre

concrète du projet. On notera d'ailleurs que la notion de « mise en œuvre » n'est pas la même des deux côtés du Rhin : pour un Français, celle-ci ne débute vraiment qu'avec la réalisation effective du projet ; pour un Allemand, en revanche, elle commence dès la spécification détaillée de ses caractéristiques.

Pour donner une illustration amusante de cette importance accordée au détail, nous allons rapporter un échange intervenu lors d'un cours sur l'entrepreneuriat donné en Allemagne, qui commença par la question suivante d'un participant :

– « Vous nous dites qu'il faut produire un *executive summary* pour le *business plan*. Qu'est-ce que cela veut dire ?

– Disons, un document de 4 à 5 pages reprenant l'essentiel du *business plan*...

– Ah, bien ! ... Mais qu'est-ce que vous entendez par page ?

– Disons un format A4...

– D'accord, mais avec quelle mise en page ?

– Disons des marges de 3 cm...

– En haut et en bas ?

– D'accord, disons avec des marges de 3 cm haut/bas/gauche/droite, une police *times new roman* de taille 12, un interligne simple et au plus 15 000 caractères espaces compris.

– Très bien, c'est clair, merci ! »

Pour un Français, un questionnement aussi pointilleux peut paraître déroutant, voire même irritant (de fait, jamais un Français suivant le même cours ne nous a posé ce genre de questions !). Il faut cependant reconnaître que ce pointillisme facilite beaucoup la vie. En effet, une fois le livrable bien calé, chacun sait précisément ce qu'il doit faire et ce que les autres vont produire.

Plus généralement, l'importance accordée aux détails est liée au mode d'organisation, ainsi qu'au respect accordé aux tâches et aux compétences d'autrui.

LA GESTION DES CARRIÈRES

L'expérience acquise constitue *a priori* le facteur le plus important pour la promotion d'une personne. Les atouts clés que l'on fait valoir pour le développement de sa carrière sont l'expertise et la compétence que l'on a acquises dans les différents postes que l'on a occupés.

C'est un fait connu, qui reste toujours d'actualité, que nombre de dirigeants d'entreprises allemandes ont eu une longue carrière au sein de leur organisation, commençant souvent au plus bas de l'échelle. Le « parachutage » à des postes élevés de la hiérarchie de personnes extérieures à l'entreprise est une pratique beaucoup moins courante en Allemagne qu'en France. Il en est de même pour le passage d'un secteur à un autre.

En Allemagne, c'est le spécialiste qui est distingué, alors qu'en France, c'est plutôt la personnalité que l'on cherche à promouvoir. Cela s'inscrit dans le cadre d'une forme de *leadership*, qui, en France, s'exerce plutôt par l'autorité de la personnalité (HERTERICH, 2000).

LA GESTION DE PROJET

La façon d'aborder et d'organiser le travail dans la conduite d'un projet suit des règles implicites et communément admises. Les phases de préparation du projet sont très importantes en Allemagne : on prend toujours le soin de répertorier ce qui a déjà été fait sur le sujet, ce qui évite de devoir « réinventer la roue ». Lors des formations sur l'entrepreneuriat évoquées plus haut dans cet article, il est frappant d'observer que le premier réflexe des participants allemands est de procéder à une revue exhaustive de la littérature et de rechercher ce qui a déjà été réalisé par d'autres. En France, dans le cadre du même programme, il faut beaucoup insister avant d'arriver à une pratique identique.

En Allemagne, cette manière de procéder est une évidence partagée : c'est quasiment un mode obligatoire de résolution de problème. La conséquence est double : au début, le rythme de travail de l'équipe projet apparaîtra d'une lenteur consternante aux yeux d'un Français, mais, *in fine*, une fois le concept bien calé, peu de surprises seront à craindre. Au total, on aura consacré beaucoup de temps à la phase amont du projet, mais, au final, on débouchera en général sur un processus d'emblée assez robuste... et le risque sera faible de développer quelque chose existant déjà ailleurs sous une forme quasi-identique.

Avant de démarrer un projet, les Allemands consacrent en général beaucoup plus de temps que les Français à sa préparation, à l'établissement d'un planning, ainsi qu'à l'anticipation des problèmes éventuels et des solutions à leur apporter (PATEAU, 2000). C'est une fois ce travail préparatoire achevé, que les Allemands se lancent dans la réalisation effective du projet, en évitant de dévier du chemin tracé. Cependant, cette attitude peut parfois s'avérer être une faiblesse, ainsi que nous le verrons dans la suite de cet article.

L'EXERCICE DU POUVOIR HIÉRARCHIQUE

Dans les entreprises allemandes, l'exercice du pouvoir hiérarchique est placé sous le signe de la collégialité. Sous réserve du respect de la hiérarchie, chacun peut exprimer son avis, qui sera effectivement pris en compte. Comme en matière de prise de décision (voir



© Michael Lange/LAIF-REA

« Avant de démarrer un projet, les Allemands consacrent en général beaucoup plus de temps que les Français à sa préparation, à l'établissement d'un planning, ainsi qu'à l'anticipation des problèmes éventuels et des solutions à leur apporter », discussion entre des ingénieurs, des designers et des techniciens au centre de recherche et développement automobile de Daimler-Chrysler, Allemagne, mars 2005.

ci-après), le respect des compétences et des fonctions de chacun est la règle de la part des supérieurs hiérarchiques.

En France, les organigrammes se caractérisent par un nombre important d'échelons, chacun correspondant à un titre spécifique. Les structures hiérarchiques en Allemagne sont plutôt plates et mettent moins en avant l'individu qui dirige l'ensemble (KIESER & WALGENBACH, 2003). Cela peut apparaître un peu paradoxal pour des Français qui, dans leur imaginaire collectif, perçoivent souvent les Allemands comme de simples exécutants suivant aveuglement un leader. En pratique, cela ne correspond pas à ce que nous avons pu vivre dans des entreprises allemandes : s'il y a adhésion, c'est d'abord à un collectif, qui s'est construit au travers d'échanges nombreux et souvent laborieux, et seulement de façon assez secondaire à la personne d'un chef de service ou d'un directeur général.

En France, la hiérarchie est plutôt de type « royaliste », avec une très grande distance dans les relations entre le chef et ses subordonnés. Cette « distance par rapport au pouvoir » (HOFSTEDE, 1991) apparaît en général beaucoup plus réduite en Allemagne, où exis-

te une indéniable collégialité entre les supérieurs hiérarchiques et leurs subordonnés.

Dans le *Mittelstand* (1), qui est souvent présenté comme l'élément le plus spécifique et la colonne vertébrale du succès économique allemand, la relation hiérarchique avec le propriétaire-entrepreneur est souvent marquée par un respect mutuel. On y pratique un type de management que l'on qualifierait en France de paternaliste : on s'occupe des employés, on prend le temps de les former, de les garder même en période de crise économique, on est très attaché à sa région, à sa commune, etc. Il ne semble pas y avoir d'explication simple au succès du *Mittelstand*, celui-ci semblant plutôt résulter de la conjonction de plusieurs paramètres, parmi lesquels le comportement des acteurs joue un rôle essentiel.

(1) NDLR : entreprises de taille intermédiaire souvent très spécialisées et exportatrices. Pour plus de précisions sur ce sujet, voir dans le présent numéro l'article de Gerald Lang : « Une spécificité allemande : le *Mittelstand* ».

LE PROCESSUS DE PRISE DE DÉCISION

Comme évoqué plus haut, le respect des fonctions, des tâches et des compétences de chacun, qui est de règle en Allemagne, influe sur le processus décisionnel.

En France, le patron peut décider seul, et c'est souvent ce qu'attendent de lui ses subordonnés : les inviter à participer à la prise de décision, ou seulement leur demander de faire des propositions, peut les étonner, voire même jeter le discrédit sur le patron (HERTERICH, 2000, 1991).

On peut même penser que les Français ont peu ou prou intériorisé ce partage des rôles, et ne voient dès lors pas l'intérêt pour eux d'exprimer leurs avis. Au sein d'une grande entreprise française, nous avons pu observer la scène suivante, à l'occasion d'une réunion où devait être fait un choix entre deux options : assis au centre d'une table de réunion en forme de U, le chef propose de faire un tour de table pour que chacun puisse donner son avis ; les premières personnes amenées à s'exprimer font part d'une préférence pour l'une ou l'autre des deux solutions proposées ; puis, dans le cadre du tour de table, c'est au chef de se prononcer ; après qu'il ait fait connaître sa position, tous les intervenants suivants se rallient à son avis... Face à un tel comportement, comment être sûr que toutes les compétences sont bien utilisées dans l'entreprise ? En Allemagne, les discussions présentent souvent un caractère franc et ouvert, mais débouchent en général sur une décision prise de façon collégiale et consensuelle. Le contraste entre une discussion qui peut être parfois assez rude – les objections peuvent être frontales et factuelles – et la conclusion, où prédomine la recherche d'un compromis entre les acteurs, laisse souvent perplexes les Français qui ne sont pas habitués à cette manière de procéder. En effet, les échanges « techniques » un peu secs sont de nature à heurter la sensibilité latine des Français, qui se montrent ensuite assez peu enclins à accepter des compromis.

La démarche à l'allemande facilite l'adhésion de chacun aux décisions prises. Certes, elle peut avoir un coût non négligeable, du fait du temps consacré à la discussion, mais elle apporte aussi une valeur indéniable en termes de performance, en particulier dans les industries « compliquées » où le moindre détail omis peut être lourd de conséquences. Mais cette force peut parfois devenir une faiblesse, car il est très difficile de revenir sur une décision prise, même s'il s'agit d'intégrer de nouvelles informations ou de nouveaux éléments.

En Allemagne, le fait de trouver un compromis est considéré comme quelque chose de très positif, voire même comme une fin en soi. Le compromis n'est pas considéré comme le signe d'un échec, qui traduirait le fait que l'on n'a pas réussi à faire passer ses idées, que l'on a dû renoncer sur certains points ; bien au

contraire, il est perçu comme un succès, comme l'aboutissement d'un processus où chaque partie a pu faire valoir ses arguments et apporter sa contribution à la solution retenue. Il y a là une différence majeure entre les cultures managériales allemandes et françaises.

LA COMMUNICATION

En Allemagne, le style de communication est plutôt explicite et direct. Les communications, qu'elles soient verbales ou écrites, se doivent d'être précises, claires, et elles ne doivent pas laisser de place à l'interprétation. Cela permet d'éviter une interprétation erronée des messages ou une interprétation divergente selon les personnes. Tout le monde peut ainsi avoir accès à une information claire (SCHNEIDER & BARSOUX, 2003). Ce mode de communication peut paraître trop dur et direct à un interlocuteur habitué à un style de communication plus feutré, usant d'un langage plus nuancé, plus diplomatique, exigeant de savoir « lire entre les lignes ».

Nous avons été amenés à observer la stratégie adoptée par les collaborateurs français de la filiale française d'un grand groupe allemand pour faire comprendre à leurs collègues du siège central que le projet proposé ne les intéressait pas : « C'est une bonne idée, il faudrait voir cela au prochain semestre, pour l'instant nous n'avons pas les ressources. » Convaincus d'avoir évacué pour de bon le projet, les Français furent tout surpris de voir leurs collègues allemands revenir à la charge le semestre suivant : « Comme vous avez dit que c'est une bonne idée... ». Pour les Français, les Allemands n'avaient manifestement rien compris.

Le style de communication « à la française » est mis en évidence par le passage suivant : « Les relations entre chef et subordonnés se situent au niveau d'une politesse souriante. Les nuances et allusions y jouent un rôle important. On suppose que l'interlocuteur sait lire entre les lignes. Un visiteur allemand n'avait pas bien compris cela. L'ordre qu'un chef avait donné à un subalterne lui avait semblé être une plaisanterie badi-ne. » (K.W. HERTERICH cité par PATEAU, 2000).

A contrario, le style de communication direct et explicite qui prévaut en Allemagne contribue à la précision dans la transmission de l'information, et ainsi à son efficacité.

CONCLUSION

Les différentes caractéristiques du management allemand que nous venons de présenter permettent de mieux comprendre cette dimension spécifique du fonctionnement du « modèle allemand ».

On peut souligner le fait que l'organisation du travail repose, entre collègues, sur le respect des tâches et fonctions incombant à chacun, un respect que l'on retrouve dans les relations entre les différents niveaux hiérarchiques (des discussions ouvertes, une prise en compte des compétences et des avis de chacun). Un autre aspect complète et renforce les pratiques managériales que nous avons évoquées dans cet article : les salariés en Allemagne ont en commun l'« amour du travail bien fait » (BOURGEOIS, 2010), qui contribue à la recherche de la qualité.

Tout cela ne fait certes pas *rocket science*, comme disent les Américains, mais il n'est pas interdit de penser que des pratiques aussi simples que celles évoquées dans cet article concourent grandement (probablement bien plus qu'un écart de quelques pourcents sur le coût horaire de la main-d'œuvre) à la performance des entreprises allemandes. En ce sens, il nous semble que ces pratiques managériales représentent un réel actif pour les entreprises allemandes, une particularité qui est souvent assez méconnue en France (DUVAL, 2013).

Ces pratiques sont en fait assez facilement reproductibles. En outre, leur adoption ne nuirait pas nécessairement aux forces structurelles présentes en France, comme l'incroyable créativité dont font preuve les managers... qui les amène parfois à trouver très vite de mauvaises solutions à de vrais problèmes !

Cela étant, il faut reconnaître que les Français ont aussi une capacité remarquable pour se débarrasser rapidement de mauvaises « solutions » et en trouver d'autres plus efficaces... Cette souplesse et cette flexibilité sont sans conteste des qualités qui ont une grande valeur. Elles font souvent défaut en Allemagne, où le temps passé à l'élaboration d'un compromis se traduit souvent, ensuite, par une grande résistance au changement, signe d'un certain manque de flexibilité (PATEAU, 2000). En Allemagne, tout changement nécessite en pratique de reprendre à zéro les discussions et de réunir à nouveau un grand nombre de personnes. Pour ceux qui comme nous croient fermement en l'avenir de l'Europe, il est évident que des pratiques de management aussi différentes, mais également aussi complémentaires que le sont les approches allemande et française, représentent un atout qui a encore été trop peu exploité. Il serait certainement utile de mettre ces atouts en commun grâce à la relance de coopérations étroites entre nos entreprises, plutôt que de s'extasier devant un « miracle allemand » qui n'en est peut-être pas un.

Cette complémentarité des approches pourrait permettre l'émergence d'un véritable « management à l'européenne ». Combiner les atouts des uns avec ceux des autres permettrait de gagner en efficacité : veiller à une bonne préparation et planification des projets tout en faisant preuve de flexibilité, respecter le temps

et la parole d'autrui tout en permettant à chacun d'exprimer ses idées, y compris sur des sujets gérés par d'autres, reconnaître l'importance des compétences de chacun pour être à même d'utiliser au mieux les savoir-faire, savoir gagner l'adhésion de tous, voici quelques-unes des pistes à explorer ! Des Français plus patients, plus ouverts à la discussion, même lorsqu'elle porte sur des détails, et qui soient sincèrement prêts à faire des compromis ; des Allemands faisant preuve de plus de souplesse, de plus de réactivité dans la prise de décision ou la mise en œuvre de projets, qui soient davantage réceptifs à des considérations plus conceptuelles et créatives, telles sont les voies possibles d'un progrès commun !

Certes, tout ne pourra jamais être complètement harmonieux entre nos deux cultures managériales, l'une latine et l'autre germanique. Mais cette diversité n'est-elle pas source de richesse ? Une richesse que Français et Allemands devront apprendre à gérer, tant dans leurs relations mutuelles que dans leurs rapports avec d'autres pays et cultures avec lesquels ils seront de plus en plus appelés à travailler.

Pour conclure, reprenons à notre compte deux formules bien connues outre-Rhin : « Le diable est dans les détails » et, surtout, en ces temps où l'optimisme semble faire défaut dans l'Hexagone : « Heureux comme Dieu, en France ! ».

BIBLIOGRAPHIE

- BOURGEOIS (I.) (Dir.), *PME allemandes : les clés de la performance*, Introduction, CIRAC, 2010.
- DUVAL (G.), *Made in Germany, le modèle allemand au-delà des mythes*, Seuil, 2013
- HERTERICH (K. W.), *Unternehmensführung in Frankreich*, Paris, 1991.
- HERTERICH (K. W.), *Management deutscher Unternehmen in Frankreich*, CFACI, Paris, 2000.
- HOFSTEDÉ (G.), *Cultures and Organizations – Software of the Mind*, McGraw-Hill, 1991.
- KIESER (A.) & WALGENBACH (P.), *Organisation*, Schäffer Poeschl, 4. Auflage, 2003.
- LANG (G.), « Le management interculturel n'est pas une science exacte, mais une capacité à s'adapter », *France Investissements*, Interview, 25 octobre 2011.
- MORAN (R. T.), HARRIS (P.R.) & MORAN (S.V.), *Managing Cultural Differences*, Butterworth Heinemann, 7th edition, 2007.
- PATEAU (J.), *Une étrange alchimie – La dimension interculturelle dans la coopération franco-allemande*, CIRAC, 2000.
- SCHNEIDER (S.C.) & BARSOUX (J.-L.), *Managing across cultures*, FT Prentice Hall, 2nd ed., 2003.

L'apprentissage, garant de la capacité de l'Allemagne à innover

QUELQUES TRAITS
CARACTÉRISTIQUES
DE L'INDUSTRIE ALLEMANDE

En Allemagne, l'apprentissage est tout sauf une « voie de garage » : il est en fait la voie dominante d'acquisition des savoirs et des qualifications professionnelles. Près des deux tiers des actifs allemands (soit au total 23 millions de personnes) justifient ainsi d'un diplôme sanctionnant l'achèvement d'une formation professionnelle initiale. L'apprentissage allemand repose sur une forte implication des entreprises (80% du temps de formation s'y déroule, et ce sont elles qui le financent), épaulées dans leur action par les partenaires sociaux (fédérations patronales et syndicats).

Le système permet une forte adéquation entre l'offre et la demande de qualification, qui se traduit par un faible taux de chômage chez les moins de vingt-cinq ans, et il contribue fortement à la cohésion sociale.

En outre, en dispensant à la fois savoir technique et savoir-faire, la formation duale est un levier puissant pour la capacité d'innovation des entreprises allemandes.

Par **Isabelle BOURGEOIS***

Quand des parents allemands demandent à leur enfant ce qu'il voudrait faire plus tard, ils s'adressent ainsi à lui : « *Qu'est-ce que tu voudrais être quand tu sera grand ?* ». En France, les parents ont plutôt tendance à poser à leur enfant la question suivante : « *Quelles études aimerais-tu faire ?* ». Formulée de manière plus abstraite, la différence entre ces deux approches se résume à cela : métier ou diplôme ? Identité sociale ou statut formel ?

* Chargée de recherche au Centre d'information et de recherche sur l'Allemagne contemporaine (CIRAC), rédactrice en chef de *Regards sur l'économie allemande*. www.cirac.u-cergy.fr

En termes de parcours : apprentissage en entreprise ou formation générale dans un établissement d'enseignement supérieur ?

L'APPRENTISSAGE : LA PIERRE ANGULAIRE DU SYSTÈME ÉDUCATIF ALLEMAND

En Allemagne, l'apprentissage est tout sauf une « voie de garage » ; il est en fait la voie principale d'acquisition des savoirs et des qualifications professionnelles. Plus de la moitié de chaque classe d'âge opte pour

cette formation initiale dispensée en trois ans, qui est également dénommée « formation duale », car elle se déroule dans deux lieux : l'entreprise, qui est le cœur du système (80 % du temps de formation), et l'école professionnelle, publique (pour les 20 % restants). Les deux tiers de ces 1,6 million d'apprentis acquièrent une qualification dans l'industrie, la finance et le commerce, le tiers restant rejoignant l'artisanat. Au total, en Allemagne, près des deux tiers des actifs occupés justifiant d'un diplôme sanctionnant une formation professionnelle initiale, soit au total 23 millions de personnes. Plus de 10 % d'entre eux justifient d'une qualification de contremaître ou de maître-artisan, c'est-à-dire de formateur en apprentissage, une qualification acquise à l'issue d'une formation continue correspondant à plusieurs années d'exercice du « métier ». Autrement dit, le système assure également la continuité du potentiel de formation (1).

Si l'apprentissage est la voie royale pour acquérir une qualification reconnue et est synonyme d'une quasi-garantie d'emploi (en effet, 60 % des apprentis sont embauchés par l'entreprise formatrice dès la fin de leur apprentissage), c'est avant tout dû au fait que l'ensemble du système scolaire allemand est conçu pour assurer la transition éducation/formation/emploi (2). L'enseignement secondaire général est en effet conçu pour se poursuivre par une partie professionnelle, qui s'inscrit le plus souvent dans le cadre du système dual mentionné plus haut.

Selon le type d'établissement et de scolarité suivie, les jeunes commencent leur apprentissage à l'âge de 15 ou 16 ans. Ils représentent le plus gros contingent, puisque seulement un quart des élèves poursuivent leurs études jusqu'au baccalauréat, avant de choisir entre des études universitaires... ou un apprentissage (c'est le cas de 15 % des bacheliers). C'est là la principale raison institutionnelle qui explique le faible taux de chômage chez les moins de 25 ans en Allemagne : depuis de nombreuses années, ce taux est à peine plus élevé (de deux points au maximum) que le taux de chômage moyen de l'ensemble des actifs, qui est actuellement inférieur à 7 %. La mission de l'école est de préparer à l'entrée dans la vie active ou, plus précisément, de former à la fois de futurs citoyens et de futurs acteurs économiques.

(1) Voir LASSERRE (René), « L'apprentissage en entreprise au cœur de la compétitivité allemande », in *Regards sur l'économie allemande*, n°103, hiver 2011.

(2) Voir ZETTELMEIER (Werner), « Allemagne : la transition formation/éducation/emploi », in *Regards sur l'économie allemande*, n°75, mars 2006.

LE PILOTAGE DES QUALIFICATIONS PAR LE MARCHÉ

La forte adéquation entre l'offre et la demande de qualifications, notamment en ce qui concerne l'emploi des jeunes, résulte également d'une offre de formation pilotée par le marché, et non par le système éducatif. La responsabilité de l'apprentissage (formation duale) repose en effet sur les entreprises : ce sont elles qui prennent l'initiative d'une formation – elles sont volontaires –, et ce sont elles également qui la financent et mettent en place les moyens nécessaires. Sur les 3,5 millions d'entreprises recensées en Allemagne (dont 99,7 % sont des PME), une sur quatre participe activement à la formation. Ces entreprises du *Mittelstand* forment 80 % des apprentis. Pour elles, il s'agit d'un investissement, impliquant l'évaluation à moyen terme de leurs besoins en main-d'œuvre qualifiée (recrutement) et de leurs besoins en qualification, en fonction de l'évolution de la demande sur les marchés et de son impact sur les méthodes de production (formation continue). Du fait même de cette anticipation permanente des besoins de leur branche qu'implique cette approche, les entreprises sont aussi les acteurs de la modernisation perpétuelle des contenus de la formation professionnelle (initiale et continue).

Si les entreprises sont le maître d'œuvre de l'apprentissage – un rôle reconnu qui leur revient tout naturellement, puisqu'elles sont les mieux placées pour définir leurs besoins et ceux de leur branche –, elles sont également épaulées dans leur action par les partenaires sociaux. Fédérations patronales et syndicats participent à la définition des contenus de l'apprentissage comme à celle des conditions matérielles dans lesquelles celui-ci doit se dérouler. Cette gestion concertée s'effectue à tous les niveaux : fédéral interprofessionnel, fédéral de la branche, régional interprofessionnel, régional de la branche. Dans les entreprises formatrices où les syndicats ne sont pas représentés (ils ne le sont que dans les entreprises employant plus de 2 000 salariés), cette coresponsabilité (ou cogestion) relève du conseil d'entreprise, c'est-à-dire de la représentation élue des salariés.

Cette implication des partenaires sociaux garantit la légitimité consensuelle de la formation professionnelle duale et de ses modalités. Elle contribue aussi à l'adéquation entre l'offre et le demande sur le marché du travail, puisque ce sont également les partenaires sociaux qui, au niveau de chaque branche, déterminent non seulement les salaires et les conditions de travail, mais aussi le nombre et le type de places en apprentissage, ainsi que la rémunération des apprentis. Les pouvoirs publics n'interviennent pas ; ils ne disposent que d'un pouvoir d'arbitrage, dont ils n'ont que rarement à faire usage, et qui se limite à l'adoption d'un cadre général définissant les exigences mini-



© Eric Tschærn/REA

« La responsabilité de l'apprentissage (formation duale) repose en effet sur les entreprises : ce sont elles qui prennent l'initiative d'une formation – elles sont volontaires –, et ce sont elles également qui la financent et mettent en place les moyens nécessaires », apprentis (azubis) de 1^{re} année en formation alternée de mécanique industrielle au centre de formation du fabricant de pompes KSB, Allemagne, avril 2013.

males à respecter. En matière d'apprentissage, comme dans presque tous les domaines en Allemagne, la logique du contrat prévaut ainsi sur celle de la réglementation. Ou, pour le dire autrement, l'organisation de l'apprentissage est l'expression du principe de subsidiarité.

LA SOCIALISATION PAR L'ENTREPRISE

Le troisième grand principe sur lequel repose le système d'apprentissage allemand est celui de la référence à un *métier* codifié (*Beruf*). On dénombre aujourd'hui 348 métiers. Il s'agit d'un ensemble structuré et cohérent de savoirs théoriques et de compétences techniques acquises dans un domaine professionnel défini. Cette qualification à un métier, que matérialise le diplôme remis à l'apprenti à l'issue de sa formation, est reconnue dans toute l'Allemagne au sein de la branche considérée.

Ce *métier* est bien plus qu'un simple diplôme. D'une part, il garantit la lisibilité des compétences sur un

marché du travail très segmenté, car il est régulé au niveau régional de chaque branche professionnelle. De ce fait, le *métier* est facteur d'identité collective. D'autre part, il offre au jeune qualifié des perspectives prévisibles d'évolution de carrière (et donc de revenus), puisque celle-ci est régie par les conventions de branche. Ce *métier* est aussi facteur d'identité individuelle, l'apprenti ayant également acquis, au cours de sa formation, les valeurs sur lesquelles repose la culture d'entreprise en Allemagne. Il s'agit en premier lieu du respect du facteur humain, qui s'exprime au travers de la haute valeur accordée à la compétence de chacun, de la reconnaissance de l'autonomie individuelle dans le travail (prise en main et accomplissement des tâches et *process*), ainsi que de son corollaire, la responsabilité assumée.

Le *métier* n'est donc pas seulement synonyme de savoirs et de savoir-faire, il est aussi la traduction d'une aptitude et d'une éthique (*Berufsethos*) inhérentes, c'est-à-dire d'une mentalité accordant la plus haute importance au « travail bien fait », dans le respect des règles de l'art, en mobilisant toute la technicité et la responsabilité requises.



© AKG-images

« Le métier n'est donc pas seulement synonyme de savoirs et de savoir-faire, il est aussi la traduction d'une aptitude et d'une éthique (*Berufsethos*) inhérentes, c'est-à-dire d'une mentalité accordant la plus haute importance au « travail bien fait », dans le respect des règles de l'art, en mobilisant toute la technicité et la responsabilité requises. », charpentiers en habits traditionnels sur la route en Brandebourg, Allemagne, 2006.

Dès lors, un jeune apprenti, même débutant, est déjà « quelqu'un ». À 15 ou 16 ans, il est le salarié de l'entreprise qui le forme, percevant quand il débute une rémunération équivalente à la moitié de celle versée à un salarié qualifié débutant ; il est aussi partie prenante d'un collectif valorisant avec lequel il peut s'identifier : l'entreprise qui l'a embauché pour le former. À ce titre, l'apprentissage – et le métier sur lequel il débouche – est un des éléments clés de la cohésion sociale en Allemagne, ainsi que de l'intégration des jeunes, non seulement dans la société, mais aussi dans le jeu économique et social. Éducation familiale, enseignement scolaire et apprentissage s'appuient tous sur l'entreprise, considérée comme lieu de socialisation.

APPRENTISSAGE ET FORMATION CONTINUE : DEUX IMPORTANTS LEVIERS POUR L'INNOVATION

En dispensant à la fois savoir technique, savoir-faire (compétences transversales) et savoir-être (compétence d'action), le *métier* est aussi l'un des facteurs systémiques sur lesquels repose la compétitivité de l'économie allemande (3) et la forte capacité à innover des entreprises de ce pays.

En effet, la formation initiale se déroule au sein même du lieu et du *process* de production. L'apprenti travaille aux côtés de ses collègues qualifiés et partage leurs efforts pour atteindre leurs objectifs. La même observation vaut en ce qui concerne la formation continue. Celle-ci diffère beaucoup de la pratique observée dans d'autres pays : elle est très peu formalisée (4), s'effectuant généralement dans l'entreprise, au sein même des *process* de production. Elle privilégie donc le *learning by doing* et s'appuie souvent sur une transmission intergénérationnelle des savoirs et savoir-faire. Si l'apprenti est respecté pour son potentiel, le senior l'est encore plus, car « il a du métier ».

Autant d'éléments qui expliquent la force des entreprises allemandes en matière d'innovation incrémentale (5). En effet, dans la plupart des cas, les actions de

(3) Voir BOURGEOIS (Isabelle) & LASSERRE (René), *les facteurs systémiques de la compétitivité allemande*. http://www.cirac.u-cergy.fr/colloques_etudes_wp/CIRAC_CNI.pdf

(4) Voir HEIDEMANN (Winfried), « La formation continue en Allemagne », in *Regards sur l'économie allemande*, n°96, mai 2010.

(5) En Allemagne, le ratio R&D/PIB dépasse 2,8 %. Les deux tiers des dépenses de R&D sont le fait du secteur privé, c'est-à-dire d'entreprises de toute taille (voir BOURGEOIS (I.), « L'atout décisif des PME industrielles : innovation et intelligence de l'économie », in BOURGEOIS (I.) (dir.), *PME allemandes : les clés de la performance*, Editions du CIRAC, 2010).

formation continue s'inscrivent dans le cadre d'un effort d'innovation (6). Elles sont alors décidées conjointement par la direction et la représentation élue des salariés (le *Betriebsrat*), qui assume la responsabilité de toutes les décisions impliquant un changement dans l'organisation du travail. Les syndicats au niveau de la branche professionnelle et les représentants élus des salariés dans l'entreprise accompagnent donc activement tous les processus liés à l'acquisition, la transmission, le développement et la valorisation des compétences.

Le maître-mot de l'approche qu'ont les Allemands de la gestion des ressources humaines tient dans cette formule adoptée en 1984 par un responsable de la Confédération syndicale DGB, Heinz Putzhammer : « *Seuls les hommes sont innovants. La technologie n'est pas innovante, elle est tout au plus le fruit de l'innovation* ». Face à l'engouement récent et soudain des observateurs et candidats étrangers pour leur « modèle » d'apprentissage en entreprise (système dual), les Allemands se sont demandés – un peu étonnés – ce que ce modèle pouvait bien avoir de si particulier. Certes, ils en ont toujours été fiers, mais cette fierté relevait plus de l'habitude de bénéficier d'un système ayant jusqu'ici fait ses preuves, que d'une réelle



© Rainer Unkel/REA

« Pour les près de 30 000 jeunes concernés chaque année, les programmes de qualification à l'apprentissage qui leur sont proposés constituent une véritable école de motivation et d'intégration sociale. », cours de mécanique donné dans un centre d'apprentissage en Westphalie.

conscience du potentiel qu'il représentait dans une économie globalisée. Par ailleurs, durant de nombreuses années, l'OCDE avait semé le doute dans les esprits en épinglant régulièrement et systématiquement la faible part que représentaient les études supérieures universitaires dans le système de formation allemand (7). Seules ces études étaient considérées par ces experts comme le garant d'une haute qualification et d'un fort potentiel d'innovation à l'ère de l'économie du savoir. De même, l'enquête statistique sur la formation continue (8) que pilotent la Commission européenne et EUROSTAT, met en évidence depuis longtemps le faible taux de participation des entreprises et des salariés allemands aux actions de formation continue formalisées. Les Allemands s'étaient ainsi mis à douter de leur système de formation professionnelle, tout en s'efforçant dans le même temps de l'améliorer, notamment pour faire face à la menace d'une pénurie de main-d'œuvre qualifiée induite, entre autres, par le vieillissement de la population.

Or, depuis l'explosion du chômage des jeunes dans une Europe en crise et l'engagement d'une réflexion de fond sur les facteurs de compétitivité des économies européennes, l'Allemagne a pris elle aussi pleinement conscience des atouts que présente l'apprentissage en entreprise, d'une part, en permettant de disposer d'une main-d'œuvre hautement qualifiée (la seule « ressource naturelle » du pays), apte à s'adapter au changement et, donc, à innover en permanence, et, d'autre part, en contribuant à la cohésion sociale du pays. Tous les acteurs en charge de cette formation initiale en entreprise – les chambres de commerce et d'industrie et les chambres des métiers (artisanat) en tête – redoublent aujourd'hui d'efforts pour attirer et accompagner sur cette voie les jeunes allemands, même ceux en situation d'échec scolaire – ceux précisément qui n'avaient pas accès à l'apprentissage en raison de compétences de base jugées trop lacunaires. Pour les près de 30 000 jeunes concernés chaque année, les programmes de qualification à l'apprentissage qui leur sont proposés constituent une véritable école de motivation et d'intégration sociale. C'est, là aussi, une réponse apportée par l'Allemagne au défi que représente le vieillissement de sa population et une garantie pour préserver la capacité de ses entreprises à innover.

L'autre réponse à ces défis réside dans la politique au long cours menée depuis des décennies par les partenaires sociaux, et tout particulièrement par les syndicats, pour accroître en permanence le niveau de qualification de tous les actifs. Son maître-mot est, depuis le tournant du millénaire, « l'apprentissage tout au long de la vie ».

(6) Voir BDI-Deutsche Telekom Stiftung, *Innovationsindikator*, 2012.

(7) Voir OCDE, *Tertiary Education for the Knowledge Society*, 2008, et, plus généralement, les rapports *Education at a glance*.

(8) CVTS : *Continuing Vocational Training Survey*.

La politique de l'innovation et les collaborations entreprises-universités : le rôle des instituts Fraunhofer

Fondée en 1949, la *Fraunhofer Gesellschaft* (FhG) est devenue aujourd'hui la plus grande structure de recherche contractuelle en Europe, une recherche qui lui procure plus de 70% de ses ressources (1,6 milliard d'euros sur un budget total annuel de recherche de 1,9 milliard d'euros). Elle rassemble aujourd'hui 66 instituts et centres de recherche répartis sur tout le territoire allemand.

L'objectif principal de la FhG est l'application pratique de savoir-faire scientifiques pour contribuer au développement de nouvelles technologies. Son activité repose ainsi sur un équilibre dynamique entre sa contribution à l'innovation et la recherche appliquée. Elle se situe ainsi à mi-chemin entre la recherche fondamentale (qui est le domaine de compétence des universités et d'organismes tels que la Max-Planck-Gesellschaft) et l'industrie.

La FhG est l'acteur majeur de l'innovation en Allemagne, sans bénéficier toutefois d'une exclusivité dans ce domaine. La recherche contractuelle est un marché, et comme sur tous les marchés, plusieurs acteurs peuvent présenter des offres concurrentes.

Par **Wolfgang KNAPP***

* Directeur de la coopération laser franco-allemande Fraunhofer ILT.

Pour bien comprendre le rôle que joue la *Fraunhofer-Gesellschaft* (FhG) dans la politique d'innovation allemande, il est utile de rappeler son évolution, depuis sa création jusqu'à nos jours. Lorsque la FhG est créée à Munich, en 1949, l'Allemagne d'après-guerre est en pleine phase de reconstruction. L'industrie allemande est à terre, et il est donc indispensable de la remettre sur pied. L'une des premières tâches de la FhG est de gérer la redistribution des fonds publics dédiés au développement industriel. En 1952, ce n'est encore qu'un service administratif employant trois salariés.

Puis, la structure politique de l'Allemagne (de l'Ouest) évolue : celle-ci devient une république fédérale. C'est une évolution importante, car, jusque-là, la gouvernance du pays et la répartition du pouvoir politique entre les *Länder* (correspondant à des régions disposant d'une autonomie et d'un pouvoir politique importants) et le *Bund* (le pouvoir central) faisaient l'objet de débats et de compromis permanents. L'Allemagne d'après-guerre est donc fondée sur une forte méfiance vis-à-vis de tout pouvoir central.

C'est dans ce contexte que la *Fraunhofer Gesellschaft* s'est développée pour apporter une offre complémentaire à celle des autres acteurs de la recherche, avec toujours pour objectif de favoriser le développement industriel.

Le succès économique rencontré par l'industrie allemande s'est rapidement accompagné d'une demande accrue en matière d'activité de recherche contractuelle. Le principe consistant à adosser aux universités menant des recherches fondamentales une structure de recherche appliquée bénéficiant d'une relation forte avec l'industrie répondait à la demande des entreprises, soucieuses de développer l'innovation et donc de nouveaux produits. Tel a été le moteur de la croissance de la *Fraunhofer Gesellschaft*. Bien sûr, cela ne s'est pas fait sans contestations, mais aujourd'hui plus personne ne remet en cause l'utilité de cette structure qui intervient en complément des organismes de recherche fondamentale.

UNE CROISSANCE ADAPTÉE AUX BESOINS

Les conséquences de la croissance économique, puis de la réunification de l'Allemagne se reflètent dans la croissance des effectifs de la FhG (voir l'encadré ci-après).

La *Fraunhofer-Gesellschaft* présente aujourd'hui un attrait certain pour toute université jouissant d'une certaine renommée. Pouvoir compter un ou plusieurs institut(s) Fraunhofer parmi ses centres de recherche augmente la visibilité et l'attractivité d'un campus universitaire (en Allemagne, les *Universités* sont également chargées de la formation des ingénieurs et des scientifiques. Justifier d'un doctorat est même indispensable pour tout ingénieur souhaitant gravir les

« Nombre de collaborateurs »

1949	3
1959	135
1969	1250
1979	2200
1989	6400
1999	9000
2009	17 000
2012	22 000

Évolution des effectifs de l'Institut Fraunhofer de 1949 à 2012.

échelons dans le management des grandes entreprises). L'externalisation d'une partie de la recherche est devenue une pratique courante pour les entreprises grandes ou moyennes. Dans les PME, cette pratique reste plus rare, mais elles participent souvent à des travaux de recherche s'inscrivant dans des programmes régionaux. La distribution géographique des instituts Fraunhofer en Allemagne (voir la figure 1 de la page suivante) épouse celle des pôles de recherche les plus importants. Aujourd'hui, la FhG compte 66 instituts et centres de recherche.

Gouvernance et Organisation

Contrairement à la centralisation qui prévaut en France, la gouvernance de la FhG est en grande partie décentralisée. Les directeurs des instituts définissent leurs stratégies, établissent leurs programmes de recherche et ont la maîtrise de leurs budgets. Chaque institut est responsable de son activité. Par conséquent, chaque directeur d'un institut Fraunhofer est le patron d'une « entreprise » comptant plusieurs centaines d'employés et disposant d'un budget s'élevant parfois à des centaines de millions d'euros. Le moteur de l'innovation se situe dans les laboratoires. Le siège de la FhG définit le cadre administratif, les règles de gestion indispensables dans un environnement public et veille à une image de marque homogène vis-à-vis de l'extérieur. Le président de la FhG est nommé par un « Sénat », où siègent une trentaine de représentants du monde de la science, de l'industrie et des instances politiques régionales et nationales (voir la figure 2 de la page 47).

Comme chaque institut reste autonome dans la définition de son programme de recherche, il n'est pas rare de voir plusieurs d'entre eux se faire concurrence pour obtenir des contrats avec des partenaires publics ou privés. Cela présente l'avantage de stimuler la course à l'innovation et à la créativité. Pour modérer néanmoins l'impact de cette concurrence et inciter les différents acteurs à travailler ensemble, la FhG s'est



Figure 1 : Localisation géographique des différents instituts fraunhofer.

structurée en différents « groupes de compétences » et « alliances » qui réunissent l'expertise de différents instituts autour d'une thématique. Dans le cadre de programmes internes, ces groupes travaillent sur des sujets communs financés par des fonds mis à leur disposition par le siège.

Un autre aspect important de l'organisation des instituts Fraunhofer est la délégation des responsabilités aux personnes en contact direct avec les clients. Souvent, il s'agit de jeunes doctorants chargés de la conduite d'un projet. Ceux-ci sont recrutés sur des contrats à durée déterminée, ce qui permet un renouvellement régulier de la « matière grise » consacrée aux projets. De même, il peut arriver que les thèmes de recherche d'un institut ne soient plus adaptés aux

besoins du marché. En pareil cas, la réorientation des axes de recherche s'impose, ce qui peut conduire parfois à la fermeture pure et simple de l'institut.

LE MARCHÉ ET LES CLIENTS DES INSTITUTS FRAUNHOFER

Aujourd'hui, la *Fraunhofer Gesellschaft* est la plus grande structure de recherche contractuelle en Europe. Ses partenaires contractuels sont issus de l'industrie et des services, ainsi que du secteur public. Sur 1,9 milliard d'euros de budget total annuel de recherche, 1,6 milliard d'euros est généré par la

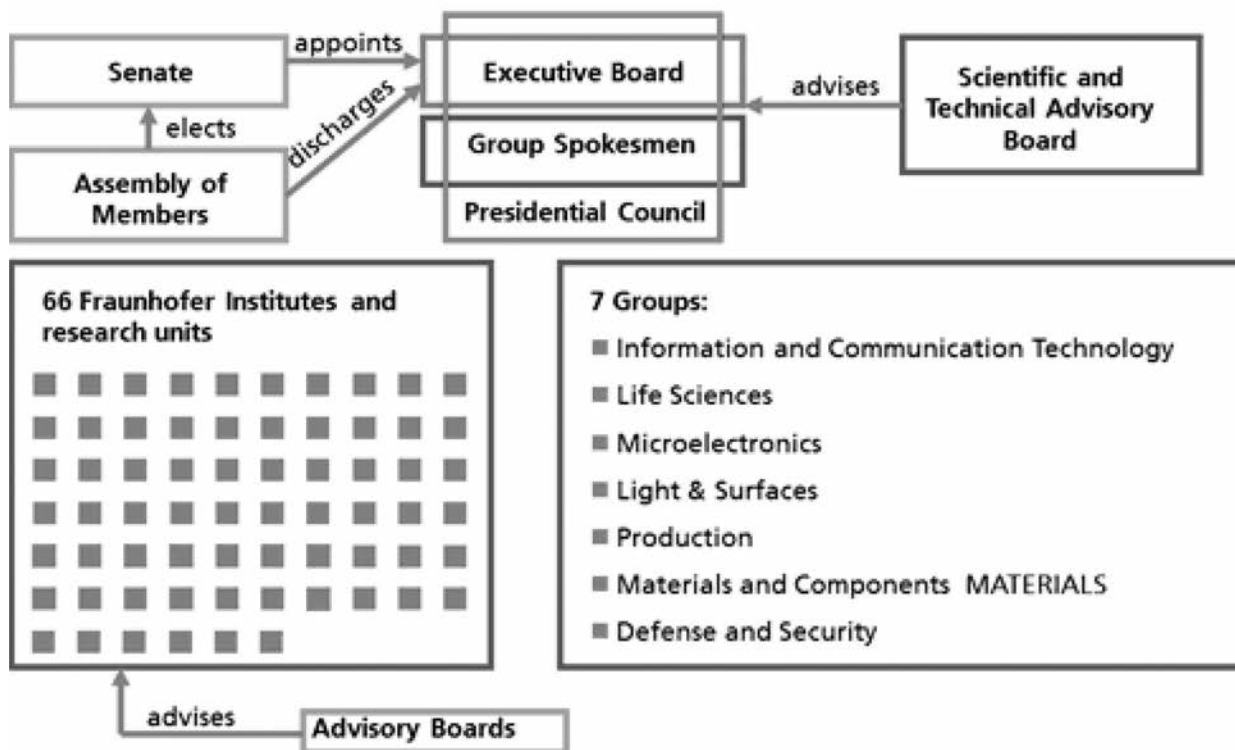


Figure 2 : Organisation de l'Institut Fraunhofer.

recherche contractuelle. Plus de 70% des recettes liées à cette recherche émanent de l'industrie ou de projets de recherche à financement public. Les 30% restants correspondent à un financement de base apporté par le gouvernement fédéral et les *Länder*.

Étant directement destinée au marché, la recherche des instituts Fraunhofer est orientée vers l'obtention de résultats concrets. En conséquence, l'activité de ces instituts repose sur un équilibre dynamique entre la recherche fondamentale appliquée et l'innovation.

L'objectif principal de la FhG est l'application pratique de savoir-faire scientifiques pour contribuer au développement de nouvelles technologies. Des produits et des processus sont mis au point jusqu'au stade de l'exploitation, des solutions individuelles étant développées avec les clients. Ainsi, les entreprises industrielles et de services de toutes tailles bénéficient des travaux de recherche menés par la FhG. C'est une importante source d'expertise novatrice, notamment pour les petites et moyennes entreprises qui ne disposent pas de leur propre département de R&D.

L'activité de la *Fraunhofer Gesellschaft* se situe donc à mi-chemin entre la recherche fondamentale (qui est le domaine de compétence des universités et d'organismes tels que la *Max-Planck-Gesellschaft*) et l'industrie (voir la figure 3 de la page suivante).

Les innovations sont à la base des succès des entreprises et, plus globalement, de l'économie. Les innovations sont particulièrement importantes dans les

secteurs de l'industrie où les cycles de vie des produits sont de plus en plus courts, sous l'effet de la concurrence mondiale et d'un développement technologique toujours plus rapide. Les idées ne suffisent plus : il faut désormais s'adjoindre l'expérience de professionnels si l'on veut que ces idées deviennent de véritables innovations, débouchant sur des produits susceptibles de rencontrer le succès sur le marché. Ce système fonctionne efficacement à la FhG, car tous les acteurs impliqués (scientifiques, industriels et pouvoirs publics) sont en parfait accord avec cette stratégie.

Pourquoi choisir Fraunhofer, et pas un autre organisme de recherche ?

La FhG n'est pas le seul organisme à proposer une offre de recherche contractuelle en Allemagne. À la suite à la réorganisation qu'ont connue les universités et face aux restrictions budgétaires permanentes, tous les acteurs de la recherche sont intéressés à obtenir des financements complémentaires grâce à des contrats. Mais la recherche pour le compte de clients est l'activité principale des instituts Fraunhofer. Leurs chercheurs bénéficient d'une expérience répondant parfaitement aux besoins des entreprises : ils connaissent le contexte dans lequel celles-ci évoluent (beaucoup ont d'ailleurs déjà travaillé dans l'industrie) et ils savent

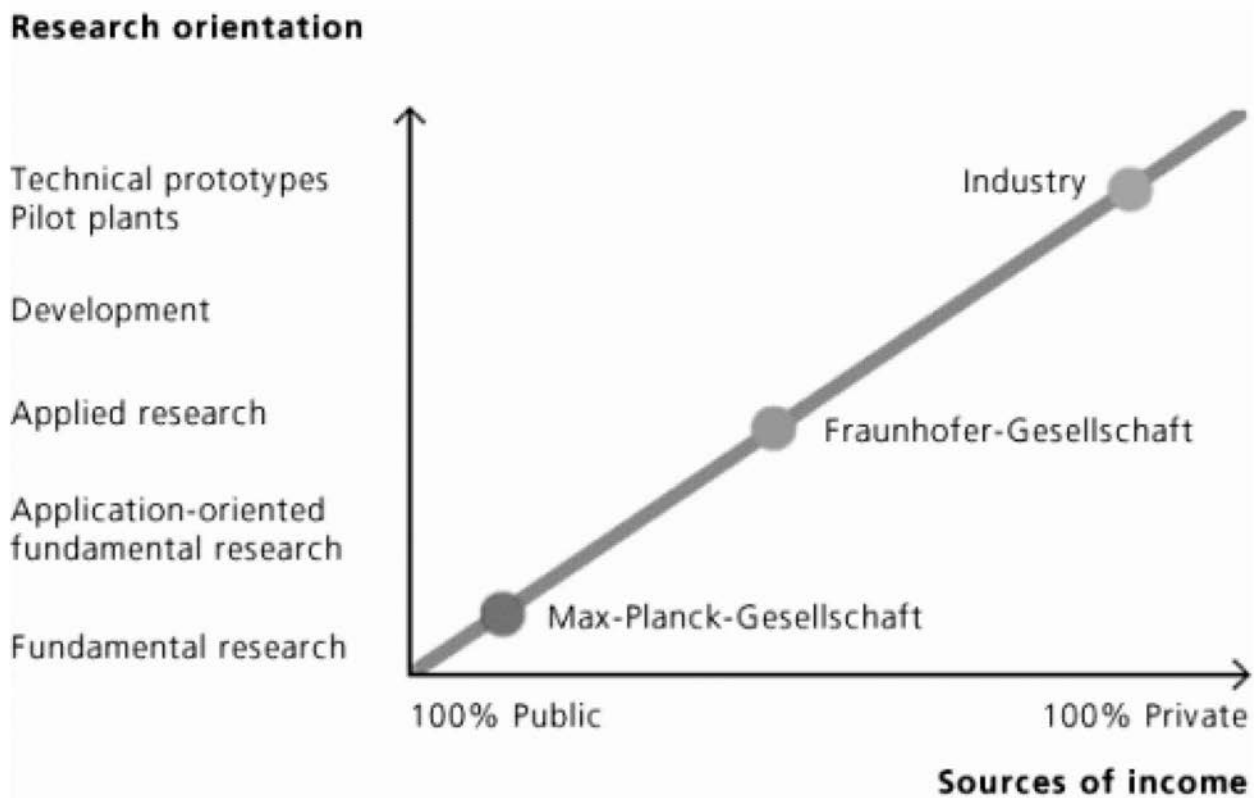


Figure 3 : Positionnement de l'Institut Fraunhofer au regard de l'origine de ses fonds et de ses activités de recherche.

donc ce que celles-ci attendent. La collaboration intensive avec l'industrie conduit à une adaptation constante de la recherche des instituts Fraunhofer aux besoins des entreprises.

Les prestations de la FhG apportent un plus indéniable : la garantie de la confidentialité des travaux, la continuité dans leurs fonctions des personnels occupant des postes clés, des installations de haute qualité et une gestion de projet fiable. Les collaborateurs des instituts veillent soigneusement à ce que leurs clients reçoivent bien dans les délais prévus des solutions qui soient opérationnelles. L'utilisation des droits d'exploitation est gérée par des professionnels. La plupart des instituts Fraunhofer sont certifiés suivant la norme ISO 9000ff : les développements sont ainsi plus facilement reproductibles, et les clients peuvent à leur tour obtenir plus facilement une certification. Le haut niveau de satisfaction de la clientèle témoigne de l'excellente réputation dont bénéficie la FhG en tant que partenaire des entreprises.

Comment un client peut-il faire appel à Fraunhofer pour l'aider à trouver une solution ?

Le client a généralement une idée très précise du problème qu'il a à résoudre et du délai pour y arriver.

Dans l'idéal, le client prend directement contact avec l'institut Fraunhofer compétent. S'il ne réussit pas à identifier l'institut le plus approprié, il peut se rapprocher d'un groupe ou d'une alliance de Fraunhofer pour bénéficier de conseils et être mis en contact avec les interlocuteurs idoines. Souvent, c'est à l'occasion de salons professionnels que les clients potentiels s'informent sur les innovations mises au point chez Fraunhofer. Dans presque toutes les manifestations importantes, un, voire plusieurs instituts Fraunhofer sont représentés. Pour les grands projets, par exemple un développement technologique commun, Fraunhofer organise des journées technologiques au profit des entreprises concernées. C'est dans ce cadre que peuvent être définies les modalités d'un échange d'informations et d'une éventuelle coopération.

Après ce premier contact, établi souvent lors de séminaires, événements ou salons organisés par la FhG, intervient une première consultation qui est gratuite et ne crée aucune obligation. Sont alors examinés les objectifs à atteindre, les délais et le cadre financier de la coopération. Après négociation, l'étape suivante est la signature d'un contrat qui déclenche le lancement des travaux de recherche et développement. Les modalités de coopération avec un institut Fraunhofer peuvent être définies très librement. L'Institut vise essentiellement à répondre aux besoins spécifiques exprimés par le client, pour

des projets petits ou grands. Souvent, une coopération réussie commence par un premier projet qui en appelle d'autres.

CONCLUSION

Le succès de la FhG en Allemagne est fondé sur une étroite collaboration entre les scientifiques, l'industrie et les pouvoirs publics. Les instituts Fraunhofer sont connus pour disposer des derniers outils technologiques en matière de recherche, ce qui suscite l'intérêt de tous ceux qui souhaitent démarrer une carrière professionnelle dans la recherche orientée vers l'industrie. La réussite de la FhG est aussi le fruit de la volonté de l'industrie allemande d'externaliser une partie de sa

recherche, et de celle de l'État allemand de mettre à la disposition de celle-ci une structure flexible. De même, la garantie liée à un financement de base public et l'autonomie dont dispose la FhG dans la gestion de ses fonds, selon ses propres critères, facilitent le développement des innovations. L'ancrage des instituts dans le monde universitaire permet un échange étroit avec le monde de la recherche fondamentale.

La *Fraunhofer Gesellschaft* est une institution à part entière, qui est dotée de moyens adaptés aux besoins d'une économie de plus en plus soumise à la concurrence internationale. Elle est l'acteur majeur de l'innovation en Allemagne, sans bénéficier toutefois d'une exclusivité dans ce domaine. La recherche contractuelle est un marché, et comme sur tous les marchés, plusieurs acteurs peuvent présenter des offres concurrentes !

Le coût du travail et la fiscalité des entreprises

Depuis 2000, l'Allemagne a réduit les prélèvements obligatoires assis sur le travail, alors qu'ils sont restés stables en France. En 2008, ils représentaient 22,6 % du PIB français et 21,8 % du PIB allemand, soit un écart de 0,8 point en faveur de l'Allemagne, alors qu'en 2000, l'écart était de 1,5 point en faveur de la France. D'autres sujets marquent la nette différence existant entre les approches allemande et française en matière sociale, que ce soit la question du salaire minimum, de la durée du travail ou encore de la formation et de l'apprentissage...

En matière fiscale, les entreprises françaises pâtissent d'une instabilité quasi chronique des piliers mêmes sur lesquels est fondée la fiscalité. Alors que, tous éléments pris en compte, la fiscalité applicable en France aux entreprises peut s'avérer plus avantageuse qu'en Allemagne, cela n'apparaît pas dans les comparaisons internationales, du fait de la complexité de la réglementation et de son manque de lisibilité.

Par **François HELLIO*** et **Christophe JOLK****

Comparer les systèmes fiscaux et sociaux de deux pays, comme l'Allemagne et la France, est un exercice complexe. À ce titre, le rapport de la Cour des comptes de mars 2011 consacré à ce thème, réalisé à la demande du Président de la République, constitue un remarquable état des lieux et une analyse fine de la situation.

* Avocat associé, CMS Bureau Francis Lefebvre.

** Avocat, CMS Bureau Francis Lefebvre.

L'intention des auteurs du présent article – des avocats d'affaires dont l'activité est centrée sur les opérations franco-allemandes – n'est pas de chercher à départager les deux systèmes, en décrétant que l'un serait paré de toutes les vertus tandis que l'autre souffrirait de tous les maux.

Pour autant, les auteurs partagent cette conviction : le chômage, qui frappe plus durement la France que l'Allemagne, est directement corrélé à l'importance de l'industrie dans l'économie d'un pays. Partant de ce postulat, le point de vue retenu dans cet article consis-

tera à rechercher dans l'un et l'autre des deux systèmes les éléments *a priori* favorables ou au contraire défavorables au développement industriel.

LES SYSTÈMES SOCIAUX ET L'ORGANISATION DU TRAVAIL

Le rapport précité de la Cour des comptes fait un premier constat : depuis 2000, l'Allemagne a réduit les prélèvements obligatoires assis sur le travail, alors qu'ils sont restés stables en France. En 2008, ils représentaient 22,6 % du PIB en France et 21,8 % du PIB en Allemagne, soit un écart de 0,8 point en faveur de l'Allemagne, alors qu'en 2000, l'écart était de 1,5 point en faveur de la France.

Cette différence s'explique surtout par la structure des cotisations sociales : en Allemagne, elles sont réparties à parts à peu près égales entre les employeurs (162 milliards d'euros en 2008) et les salariés (152 milliards d'euros en 2008), alors qu'en France, elles sont supportées pour les trois quarts par les employeurs (214 milliards d'euros en 2008) et pour le quart restant par les salariés (77 milliards d'euros en 2008).

Le taux des charges sociales en Allemagne est d'environ 20 %, tant pour les salariés que pour les employeurs, et ces charges sont rapidement plafonnées. Ainsi, l'assiette des contributions n'excède pas 4 000 euros pour l'assurance maladie et l'assurance chômage ; elle est d'un peu moins de 6 000 euros pour la retraite légale, cette assiette étant réduite de 1 000 euros dans les nouveaux *Länder*. En France, les plafonds applicables sont beaucoup plus élevés, quand il en existe ; si le taux des charges est de 20 % pour les salariés, il atteint un maximum de près de 50 % pour la part employeur.

Il est utile de préciser que les régimes sociaux allemands sont à peu près tous à l'équilibre, certains présentent même un net excédent. *A contrario*, la plupart des régimes sociaux français accusent des déficits chroniques considérables.

Il est permis de penser que le choix fait par la France de faire peser les contributions sociales en priorité sur les entreprises représente un fardeau majeur pour ces dernières en termes de compétitivité.

Au-delà de cette comparaison des modes de financement des régimes sociaux, d'autres aspects, toujours en matière sociale, méritent d'être abordés, car ils soulignent eux aussi des approches très différentes entre la France et l'Allemagne.

La question du salaire minimum fait ainsi partie des sujets qui distinguent nettement les approches sociales allemande et française. Alors qu'en France, le salaire minimum est perçu comme un dogme inattaquable, l'Allemagne a toujours considéré que cette question n'était pas prioritaire. Certes, le sujet fait aujourd'hui

débat en Allemagne ; si les élections de septembre prochain aboutissent à la formation d'une nouvelle coalition gouvernementale, il est possible qu'un salaire minimum soit introduit dans la législation du travail allemande. Pour sa part, la Chancelière allemande, Angela Merkel, a récemment indiqué qu'elle n'excluait plus une mesure de ce type.

Le thème de la durée du travail illustre bien, également, la différence fondamentale d'approche existant entre la France et l'Allemagne. Alors qu'il n'existe pas de durée légale du travail en Allemagne, la France a imposé très tôt une durée maximale exprimée en nombre d'heures de travail hebdomadaire, décidant même, au tournant des années 2000, de faire passer cette durée de 39 à 35 heures travaillées par semaine. Le fondement louable de cette réduction était de combattre le chômage de masse, qui était alors de 10 %, par une baisse du même ordre de la durée du travail. Ainsi, par un « partage » du travail disponible, le fléau du non-emploi devait être, sinon vaincu, du moins fortement atténué. La suite a malheureusement montré les limites de cette noble idée. Non seulement la France a perdu en l'espace de dix ans près de dix points de compétitivité en termes de coûts de production, mais, de plus, les 35 heures ne se sont avérées d'aucun secours au cours de la période de crise économique aigüe que nous connaissons depuis quelques années.

Autre thème méritant lui aussi d'être évoqué, celui de la formation et de l'apprentissage, qui constitue une autre ligne de fracture, nette, entre les législations française et allemande. La volonté affichée par tous les gouvernements allemands d'assurer la meilleure intégration possible des jeunes dans l'entreprise s'est traduite par une politique forte en faveur de l'apprentissage. La France, quant à elle, ne prend que lentement conscience de l'importance du sujet. Le retard sera long à combler, mais il est toujours permis d'espérer...

La gestion de la formation continue constitue un autre point de clivage entre les systèmes français et allemand. Si la tradition allemande est de laisser aux entreprises une grande liberté en la matière, la France a mis en place au fil du temps une organisation complexe, dans laquelle les entreprises, suspectées de ne pas vouloir former leur personnel, sont soumises à l'obligation de payer une taxe (dont il sera à nouveau question dans la suite de cet article) assise sur les salaires qu'elles versent. Le produit de cette taxe, dont la gestion est généralement confiée à des organismes paritaires, doit servir au financement d'actions de formation. Cette organisation de la formation continue présente trois tares réhivitoires : elle est inefficace, lourde et, surtout, elle a un coût très élevé.

S'agissant de la question sociale, la tradition allemande du consensus est longtemps apparue comme étant à l'opposé de l'habitude française du conflit permanent entre le patronat et les syndicats, obligeant le



© Marc Müller/DPA-PICTURE ALLIANCE- MAXPPP

« S'agissant de la question sociale, la tradition allemande du consensus est longtemps apparue comme étant à l'opposé de l'habitude française du conflit permanent entre le patronat et les syndicats, obligeant le gouvernement français à légiférer dans de nombreux domaines. », la représentante du patronat, Angelique Renkhoff, et le négociateur du syndicat IG Metall, Jürgen Wechler, lors d'une conférence de presse tenue à Munich, le 15 mai 2013, pour annoncer un accord salarial, évitant ainsi une grève qui aurait impliqué 3,5 millions de salariés.

gouvernement français à légiférer dans de nombreux domaines. Mais les choses semblent aujourd'hui changer, et la récente loi sur la sécurisation du travail, qui vise à renforcer le dialogue social en France, pourrait représenter une avancée importante en la matière. Bien entendu, les quelques exemples qui viennent d'être évoqués ne constituent pas une démonstration, mais il apparaît nettement que le législateur allemand est, par tradition culturelle et politique, beaucoup moins interventionniste dans le domaine social que ne l'est son homologue français. Cette tradition explique la grande maturité du dialogue social en Allemagne. Bien sûr, tout n'y est pas parfait, et des conflits et des tensions existent. Mais les partenaires sociaux, et notamment les syndicats, disposent d'une puissance en rapport avec l'influence qui leur est reconnue. La cogestion, qui se traduit, dans les entre-

prises de plus de 500 salariés, par la participation des représentants du personnel aux décisions du conseil de surveillance, est sans doute le symbole le plus connu du dialogue social à l'allemande.

À l'inverse, en France, les trop nombreuses règles fixées *a priori* par la loi s'avèrent souvent contraignantes, et elles semblent davantage étouffer l'économie qu'elles ne l'aident à prospérer. Mais puisque le dialogue social en France change doucement mais sûrement de dimension, gageons que les partenaires sociaux français sauront démontrer une capacité renforcée à œuvrer en bonne intelligence pour le bien des entreprises et de leurs employés. Peut-être parviendront-ils un jour à s'arroger une compétence plus large dans la fixation des règles du jeu au sein de l'entreprise, y compris en matière salariale et de durée du travail.

LA FISCALITÉ DES ENTREPRISES

La France et l'Allemagne semblent partager une passion commune pour une fiscalité incroyablement complexe. L'Allemagne est même la championne du monde incontestée en matière de publications fiscales : un conseiller fiscal ou un avocat fiscaliste allemands ne peut prétendre faire sérieusement son travail sans disposer au minimum d'une dizaine de commentaires de référence, chacun étant composé de plusieurs ouvrages ou classeurs, représentant sur papier bible des milliers de pages (bien qu'écrit le plus souvent sous forme abrégée pour gagner de la place) ! Pour autant, renvoyer dos à dos les systèmes fiscaux allemand et français, surtout en ce qui concerne les entreprises, serait un raccourci regrettable.

Car, à complexité comparable, la fiscalité des entreprises en France se démarque sur de nombreux points de celle applicable en Allemagne et, malheureusement, au détriment de l'économie française.

En premier lieu, la fiscalité en général, et celle des entreprises en particulier, est marquée en France par une grande instabilité. De fait, les règles, y compris les plus fondamentales, y changent fréquemment. En 2011 et 2012, la France a connu pas moins de neuf lois de finances (en incluant les lois de finances rectificatives). À chaque fois, des pans entiers de la fiscalité, celle des entreprises notamment, ont été remaniés. Selon des estimations figurant dans un rapport remis en 2008 au ministre du Budget, près de 20 % des articles du Code général des Impôts seraient ainsi modifiés chaque année.

Un exemple illustre bien cette instabilité typiquement française : celui de l'évolution, au cours des dernières années, des règles applicables en matière de déduction des charges financières. Ainsi, aux deux dispositifs déjà existants – l'un limitant les possibilités d'endettement au sein d'un même groupe en cas de sous-capitalisation, l'autre interdisant la déduction d'intérêts pour certaines opérations réalisées au sein d'un groupe d'intégration fiscale – ont été ajoutés deux nouveaux mécanismes :

- le premier, dit « amendement Carrez », introduit en fin d'année 2011, entend prohiber la déduction des charges financières si la société qui s'endette fait l'acquisition de participations sans avoir pris de manière autonome la décision d'investissement et sans avoir par la suite exercé le contrôle effectif des sociétés acquises ;

- le second, dit « de rabot », introduit fin 2012 (qui ne s'applique toutefois pas aux PME) réduit purement et simplement de 15 %, puis de 25 % à partir de 2014, le montant des intérêts déductibles dès lors que le total annuel de ces derniers est supérieur à 3 millions d'euros.

Tandis qu'en France, quatre dispositifs co-existent et se superposent, en Allemagne, une seule règle s'ap-

plique, dite « barrière d'intérêts », qui ne concerne d'ailleurs que les entreprises appartenant à un même groupe : au-delà d'un montant de 3 millions d'euros par an, les intérêts ne sont déductibles que dans la limite de 25 % du bénéfice d'exploitation.

De même, le régime d'imposition des plus-values réalisées par les entreprises lors de la cession de titres de participation connaît en Allemagne une grande stabilité depuis plus de trente ans : seul le principe d'une exonération à 100 % a été revu pour ramener ce taux à 95 % au début des années 2000. En France, en revanche, le régime a connu plusieurs évolutions sensibles au cours des quinze dernières années : le régime d'imposition réduite (au taux de 19 %) des plus-values à long terme (titres détenus pendant plus de deux ans avant leur cession) a laissé la place à un régime d'exonération qui, fixé initialement à 95 %, a été ramené à 90 % en 2012, puis à 88 % en 2013...

Cette instabilité chronique des piliers mêmes de la fiscalité des entreprises est certainement un handicap pour l'économie française. Elle ne permet pas aux entreprises de procéder à une planification fiscale sereine de leurs projets et ne favorise probablement pas l'attractivité de la France aux yeux des investisseurs étrangers.

Un autre problème persistant de la fiscalité des entreprises en France est son manque de lisibilité. En termes de niveau d'imposition réel, par exemple, la comparaison entre la France et l'Allemagne peut être trompeuse. Alors que le taux effectif de l'impôt sur les sociétés est en moyenne de 30 % en Allemagne (y compris la taxe professionnelle assise sur les bénéficiaires) et qu'en France, il se situe dans une fourchette allant de 33,33 % à 36,1 % en fonction des bénéfices réalisés par l'entreprise et la taille de celle-ci, les règles de déduction sont globalement plus avantageuses en France qu'en Allemagne. C'est notamment le cas des amortissements dégressifs (permettant un amortissement plus rapide), qui sont admis en France, alors que seul l'amortissement linéaire est autorisé en Allemagne. Dans ces conditions, le poids effectif de l'imposition des bénéfices n'est pas nécessairement plus fort en France qu'en Allemagne. Mais les études internationales comparant la pression fiscale pesant sur les entreprises dans les différents pays s'intéressent essentiellement aux taux d'imposition nominaux, si bien que la France est perçue, peut-être à tort, comme un pays peu accueillant fiscalement.

Une autre caractéristique de la fiscalité des entreprises en France est l'existence de niches, c'est-à-dire de mesures incitatives qui permettent d'atténuer le poids de l'impôt.

Comme en matière sociale, c'est donc la tradition interventionniste de l'État français qui marque la profonde différence existant entre la philosophie fiscale de la France et celle de l'Allemagne. En France, l'État donne parfois l'impression de considérer que les entreprises n'auraient pas la faculté de décider seules



© Jean-Louis Gorce/PHOTOPQR-LA MONTAGNE - MAXPPP

« Un autre exemple, récent, de mesure incitative décrétée par l'État est le crédit d'impôt pour la compétitivité et l'emploi (le CICE). », Pierre Moscovici, ministre de l'Économie et des Finances, lors de la signature des premiers contrats de préfinancement du CICE avec des entreprises auvergnates, Clermont-Ferrand, mars 2013.

de ce qui est bon et utile pour elles. Dès lors, il faudrait les inciter à agir dans le sens voulu, grâce à une multitude de textes spécifiques. Un exemple caractéristique est celui du crédit d'impôt recherche (le CIR), qui permet aux entreprises innovantes d'obtenir un financement indirect par l'État de leurs activités de recherche, grâce à la déduction de leurs dépenses de R&D de leur impôt exigible. Mais la pratique montre que les PME, qui sont les entreprises à avoir le plus besoin de cette aide, voient leur accès à cette mesure contrarié par les tracasseries de l'administration fiscale. Ce sont donc – et de loin – les plus grands groupes qui tirent avantage du dispositif.

Certes, le gouvernement cherche actuellement à le corriger au profit des PME, mais il est indispensable que les choses évoluent rapidement si l'on veut voir enfin se développer en France un tissu d'entreprises aussi dense que celui que représente le *Mittelstand* en Allemagne. Mais en même temps, comment ne pas souligner ce paradoxe : alors qu'il n'existe pas de crédit d'impôt recherche en Allemagne, la recherche privée y représente une part du PIB plus importante qu'en France ! La position traditionnelle de l'État allemand est de faire confiance aux entreprises, qui sau-

ront toujours dégager les moyens nécessaires pour financer leurs activités de recherche si celles-ci s'avèrent vitales pour leur développement.

Un autre exemple, récent, de mesure incitative décrétée par l'État est le crédit d'impôt pour la compétitivité et l'emploi (le CICE). Cette mesure a été introduite par la troisième loi de finances rectificative adoptée en 2012, à la suite de la remise du rapport Gallois au gouvernement. Pour 2013, le crédit d'impôt s'élève à 4 % du montant des rémunérations n'excédant pas deux fois et demie le SMIC, un taux qui sera porté à 6 % à partir de 2014. Ce crédit d'impôt n'est pas plafonné et vient s'imputer sur l'impôt sur les sociétés dû par l'entreprise au titre de l'année au cours de laquelle les rémunérations ont été versées. L'impact sur l'économie de cette mesure, dont le coût pour l'État serait de 20 milliards d'euros par an, reste encore à être démontré. Sa mise en place constitue en tout cas un aveu implicite par l'État du manque inquiétant de compétitivité et d'attractivité du régime social et fiscal de droit commun français applicable aux entreprises. En France, la fiscalité des entreprises n'apparaît pas seulement plus instable et moins lisible que celle applicable en Allemagne. Elle pêche également par

son éparpillement et, parfois, par son manque de cohérence par rapport au contexte économique dans lequel évoluent les entreprises.

Cet éparpillement se traduit par un nombre invraisemblable de taxes mises à la charge des entreprises. D'après certains auteurs, il existerait deux fois plus d'impôts et de taxes à la charge des entreprises en France qu'en Allemagne. Outre le coût évident que peut représenter la gestion de ces mesures pour l'État et les collectivités locales, celles-ci constituent un véritable fardeau administratif et financier pour les entreprises, à plus forte raison lorsqu'elles sont de taille petite ou moyenne. Le manque de cohérence ressort du fondement même de certains impôts. Ainsi, alors que le chômage y est un mal endémique, la France compte encore un nombre important de taxes assises sur la masse salariale (parmi lesquelles la participation à la formation professionnelle

continue, que nous avons évoquée plus haut, ou la taxe d'apprentissage). La Cour des comptes, toujours dans son rapport précité de 2011, chiffre le montant de ces impôts à 20 milliards d'euros par an. En Allemagne, il n'existe aucune taxe comparable.

Le rapide tour d'horizon auquel nous venons de nous livrer apparaîtra sans doute partial à certains lecteurs, dès lors qu'il met surtout en exergue les défauts du système français. Les auteurs en conviennent bien volontiers. Mais ils ont aussi l'intime conviction qu'une réforme, même partielle, du cadre législatif dans lequel évoluent les entreprises françaises, qui viserait à plus de stabilité, plus de lisibilité et finalement plus de bon sens économique, contribuerait sans nul doute à leur redonner les marges de compétitivité qui leur font défaut, tant au plan national qu'international.

Le rôle des banques régionales dans le financement de l'économie allemande

Dans l'analyse de la performance de l'industrie allemande, en particulier en comparaison avec son homologue française, le rôle des banques régionales est fréquemment mis en avant. Les *Hausbanken* œuvrant au profit du *Mittelstand* joueraient un rôle différent de celui assuré par des organisations comparables dans les autres pays européens, permettant aux entreprises une expansion plus continue.

Dans cet article, je vais tenter de définir dans un premier temps ce que recouvre en Allemagne la notion de banque régionale, avant de présenter un tableau général du secteur bancaire outre-Rhin. Ensuite, j'expliciterai la nature de la relation existant entre les chefs d'entreprises et leurs partenaires bancaires régionaux. Pour conclure, je ferai une brève description de la SaarLB et de la façon dont celle-ci appréhende son rôle de banque régionale.

Par **Frank ELOY***

LES BANQUES RÉGIONALES ALLEMANDES : DE QUOI S'AGIT-IL EXACTEMENT ?

Avant de nous pencher sur ces organisations, un petit détour par les statistiques franco-allemandes s'impose : au début de l'année 2012, on recensait

590 banques juridiquement indépendantes en France, contre 2 080 outre-Rhin. Contrairement à la France où le secteur bancaire français s'est fortement concentré au cours des trente dernières années, le secteur bancaire allemand donne l'impression d'un paysage relativement atomisé. Mais que trouve-t-on parmi ces 2 000 banques ?

Pour l'essentiel, ce sont des caisses d'épargne (les *Sparkassen*, qui bénéficient d'un statut public et dont le nombre est supérieur à 420 unités), des caisses de crédit agricole et des banques populaires (*Raiffeisenbanken* et *Volksbanken*, toutes deux de sta-

* Membre du directoire de la *Landesbank Saar* (SaarLB), en charge du marché français, Sarrebruck. www.saarlb.fr

tut coopératif, représentant environ 1 500 établissements autonomes). Dans le cas des banques coopératives comme des caisses d'épargne, il serait plus juste de parler de banques locales plutôt que de banques régionales, car leur rayon d'action correspond soit au territoire d'une grande commune (le terme *Sparkasse* est alors suivi du nom de la ville, par exemple, *Sparkasse Saarbrücken*) soit à un arrondissement (le *Kreis*, on utilise alors le terme de *Kreissparkasse* suivi, là aussi, par le nom du secteur géographique). Les *Landesbanken*, qui sont les têtes de réseau des *Sparkassen* (lesquelles en détiennent le capital aux côtés des *Länder*) sont souvent appelées « banques régionales » dans les médias français. Dans les faits, une telle appellation apparaît réductrice, car ces banques sont souvent très actives non seulement à l'échelon national mais aussi à l'échelon international, en particulier au travers des services qu'elles fournissent à une clientèle composée de grandes entreprises et d'investisseurs institutionnels. Une banque comme celle que j'ai l'honneur de diriger est aussi une banque régionale, bien qu'elle n'entre dans aucune des catégories mentionnées ci-dessus. Nous aurons l'occasion de revenir sur ce point dans la suite de cet article.

Bien entendu, il existe aussi des banques régionales de statut privé, dont certaines figurent parmi les établissements bancaires les plus anciens d'Allemagne.

LA STRUCTURE GÉNÉRALE DU SECTEUR BANCAIRE ALLEMAND

Depuis la profonde réorganisation politique et économique qu'a connue l'Allemagne, après la Seconde guerre mondiale, le système bancaire est organisé selon le principe dit des « trois piliers ». Un premier pilier est constitué des banques privées, dont les plus connues sont la *Deutsche Bank* et la *Commerzbank* (cette dernière ayant absorbé la *Dresdner Bank*). On y rattache également les succursales de banques étrangères, les banques régionales organisées en sociétés anonymes et les établissements de gestion de patrimoine. Ce premier ensemble fonctionne selon les principes généraux de l'économie privée : des actionnaires apportent du capital et attendent en retour du management qu'il le fasse fructifier.

Les organismes coopératifs ou mutualistes forment le second pilier. Depuis les années 1960, le secteur d'origine agricole (*Raiffeisenbanken*) a fusionné avec les banques populaires (*Volksbanken*), dont les origines sont plus urbaines. Dans ces établissements, les clients sont « propriétaires » de « leur » banque et c'est le principe « une personne – une voix » qui prévaut dans la prise de décision, et ce, indépendamment de l'importance de l'apport financier de chacun. On parle du groupe « R+V », dont les objectifs sont pour partie

sociétaux. Il faut noter que des *Raiffeisenbanken* ont été créées du vivant de F.W. Raiffeisen en Alsace-Moselle (correspondant aujourd'hui aux départements du Bas-Rhin, du Haut-Rhin et de la Moselle), au cours d'une période où ces territoires étaient annexés à l'Empire allemand. Ces banques sont les ancêtres du Crédit Mutuel. Les établissements mutualistes fournissent le plus gros bataillon des banques locales, avec environ 1 500 institutions indépendantes qui irriguent les campagnes allemandes. Ils opèrent sous les deux logos (*Raiffeisen-* et *Volksbanken*). Sous le nom de *Raiffeisen*, on trouve aussi des coopératives agricoles (achat, stockage, commercialisation, etc.).

Le troisième pilier est celui dit des banques publiques. Il regroupe les *Sparkassen* (on en compte plus de 420), les *Landesbanken* et un certain nombre d'établissements spécialisés dans des domaines spécifiques : assurances, caisses d'épargne-logement, sociétés de *leasing*, services informatiques communs, entreprises de capital-développement, etc. Au total, ce troisième pilier regroupe environ 600 entreprises. Elles sont fédérées au sein du DSGV (*Deutscher Sparkassen- und Giroverband*), dont le siège est à Berlin. Plus présent dans les zones urbaines que ne le sont les coopérateurs, le *S-Finanzverbund* est l'acteur central du financement des activités économiques de l'Allemagne. Les *Sparkassen* – regroupées sous le même logo : un « S » majuscule rouge vif surmonté d'un point de la même couleur – n'appartiennent pas aux collectivités locales, mais celles-ci en sont néanmoins les garantes. Les *Sparkassen* ont pour mandat public d'irriguer l'économie locale en liquidités et de fournir toutes les prestations bancaires dont ont besoin tant les particuliers que les acteurs économiques (firmes, associations, ...). Elles doivent respecter les mêmes règles prudentielles que les autres banques, mais l'utilisation de leurs bénéfices doit en revanche répondre à des critères bien spécifiques : l'essentiel de ces bénéfices doit être redistribué au niveau régional au profit de causes sociétales ou caritatives. Le *sponsoring* sportif ou culturel joue en particulier un rôle très important. Au-dessus des *Sparkassen*, on trouve les *Landesbanken* qui fournissent les services que le premier échelon ne peut assurer. Il peut s'agir soit d'une expertise spécifique, par exemple pour des opérations à l'international, soit d'une prise de risque, si un projet ou une opération est trop important pour qu'une *Sparkasse* prise isolément puisse l'assumer seule. Ce principe de subsidiarité appliqué dans le groupe des *Sparkassen* est inspiré de l'organisation fédérale du pays.

Quelques chiffres méritent d'être cités : les banques publiques jouent le rôle de banquier principal pour environ 44 % des entreprises allemandes. Toutes catégories de clients confondues, elles gèrent 100 millions de comptes courants, de comptes d'épargne et de comptes de dépôts-titres, pour 50 millions de clients. Avec 360 000 collaborateurs, ce troisième pilier est le premier employeur du sec-

teur bancaire et financier allemand. Chaque année, 500 millions d'euros sont consacrés à des causes sociétales et caritatives.

Dans cette description, c'est à dessein que j'ai laissé de côté des institutions spécifiques, comme la *Kreditanstalt für Wiederaufbau* (la KfW), qui dépend du gouvernement fédéral, ou les banques de développement régional qui existent dans chaque *Land*.

LES LIENS EXISTANT ENTRE LES BANQUES RÉGIONALES ET LES ENTREPRISES DE LEUR ZONE GÉOGRAPHIQUE

Une *Sparkasse* – mais cela vaut aussi pour les établissements mutualistes – est une entité dédiée à une région déterminée. En principe, elle ne réalise pas d'opérations hors de sa zone géographique de compétence, sauf pour accompagner un client qui souhaite développer ses activités hors de cette zone. Compte tenu de cette contrainte, une caisse est en quelque sorte « mariée » à son environnement direct. Alors qu'une grande banque privée peut très bien décider de se retirer d'une région ou d'un secteur industriel donné, si elle estime qu'il n'est plus porteur ou trop risqué, et se développer ailleurs, la banque régionale doit faire du mieux qu'elle peut dans un contexte donné. Pour être concret, une caisse basée dans une région agricole et touristique restera relativement traditionnelle dans son offre de services, et elle ne développera pas de grande expertise en matière d'opérations de commerce extérieur. *A contrario*, si la *Sparkasse* se trouve au milieu d'un tissu industriel de leaders mondiaux de la machine-outil, elle développera toutes les compétences nécessaires pour accompagner ses clients jusqu'au bout du monde ! En cas de besoin, elle fera appel à sa *Landesbank* de rattachement, qui possède soit des antennes dans différents pays, soit des correspondants bancaires locaux. De toute manière, la *Sparkasse* adaptera ses services pour accompagner l'expansion de ces entreprises, qui, dans certains cas, peut être spectaculaire.

La notion de *Hausbank* est à comprendre dans ce contexte : dans un environnement local bien défini, le chef d'entreprise a en face de lui, sur le long terme, un banquier (membre du directoire de la banque) qui a lui aussi un profil d'entrepreneur enraciné dans le terrain. La grande banque privée, en revanche, est présente dans les régions au travers d'un réseau plus ou moins dense de succursales dirigées par des cadres, qui n'ont ni le même positionnement hiérarchique ni le même ancrage local que leurs clients dans les entreprises. Ainsi, dans une grande banque de réseau, le chargé de clientèle entreprises peut très bien, après quelques années d'activité dans une zone géographique donnée, saisir une opportunité de carrière et

prendre en charge de nouvelles fonctions à l'autre bout de l'Allemagne. Le banquier régional, qu'il soit à la tête d'une *Sparkasse* ou d'un établissement mutualiste, fréquente souvent les mêmes clubs ou associations (de type Lions Club ou Rotary) que son client-entrepreneur. Bref, ils se connaissent bien, ce qui est important dans les périodes difficiles. Si la confiance est établie, le banquier sait que son client maîtrisera les difficultés, même lors des points bas des cycles économiques.

À chiffre d'affaires égal, une entreprise allemande fera appel à un nombre moins important de banquiers que ne le fera son homologue française. Outre-Rhin, la *Hausbank* traite une part prédominante des affaires ; en parallèle, interviennent une ou deux autres banques occupant une position plus marginale, qui apportent des services de façon plus ponctuelle.

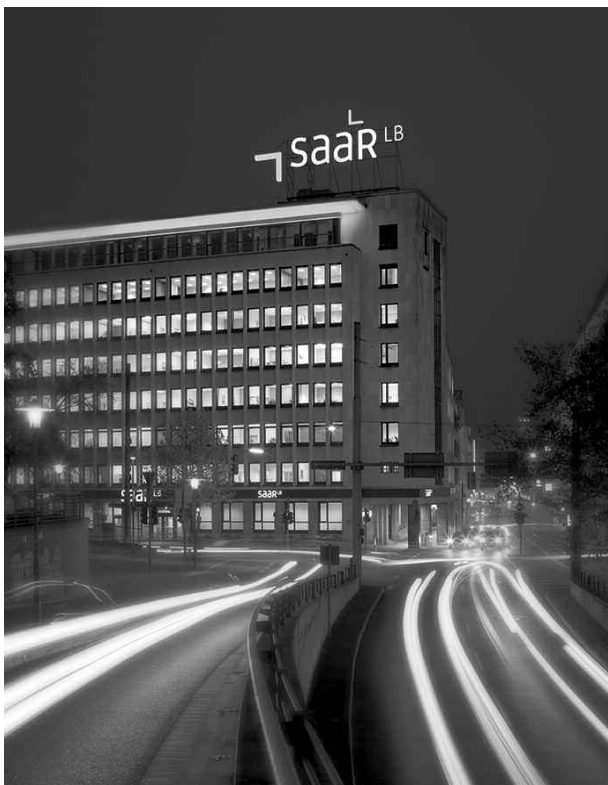
Ce système qui repose sur un nombre réduit d'interlocuteurs bancaires est aussi favorisé par la *Grundschuld*, qui est une inscription hypothécaire abstraite non liée à un crédit donné. La *Grundschuld* remise par l'entreprise à son banquier sert à sécuriser l'ensemble de leur relation et non à garantir une opération donnée, comme c'est le cas en France pour les hypothèques.

Pour avoir accès à des fonds subventionnés comme ceux distribués par la KfW (que nous avons déjà mentionnée plus haut), l'entreprise doit obligatoirement passer par sa *Hausbank*, qui va instruire le dossier et le valider avant sa transmission à la KfW. C'est aussi *via* la banque maison que les fonds seront ensuite mis à disposition.

LA SAARLB : UNE BANQUE RÉGIONALE FRANCO-ALLEMANDE

Tout ce qui précède vaut bien entendu pour la *Landesbank Saar*, qui est fortement enracinée dans deux grandes régions : en Allemagne, dans les *Länder* de Sarre et de Rhénanie-Palatinat ; en France, dans les régions du Grand Est, en particulier en Alsace et en Lorraine, ainsi qu'à Paris. La banque est détenue majoritairement par le *Land* de Sarre et les sept caisses d'épargne de cette région. Du fait de cet actionnariat, les projets de développement au niveau régional font l'objet d'une attention toute particulière. En ce qui concerne la clientèle des entreprises, la SaarLB s'abstient de démarcher les sociétés dont le chiffre d'affaires est inférieur à 20 millions d'euros, cette catégorie étant réservée aux *Sparkassen* concernées.

Outre-Rhin, les clients-entreprises de la SaarLB sont suivis depuis le siège de la banque situé à Sarrebruck. En France, pour être plus proche de ses clients, la SaarLB s'appuie sur trois implantations : la succursale



© Landesbank Saar/SaarLB

« Outre-Rhin, les clients-entreprises de la SaarLB sont suivis depuis le siège de la banque situé à Sarrebruck », le siège de la banque SaarLB à Sarrebruck, Allemagne.

de Metz, qui est en même temps le siège français de la banque, et deux bureaux, un à Strasbourg et un autre à Paris. En 2012, le total du bilan de la SaarLB s'élevait à 19 milliards d'euros. Elle emploie 520 personnes dans les deux pays, dont plus de 12 % sont des Français travaillant soit au siège, soit dans les trois antennes indiquées ci-dessus.

En France, l'activité de la banque couvre les quatre domaines suivants : le financement de projets immobiliers commerciaux (bureaux, centres commerciaux, bâtiments logistiques, etc.), le financement de projets, essentiellement dans le domaine de l'énergie éolienne, le financement de collectivités locales et d'entreprises publiques (hôpitaux,...) dans le Grand Est français et, enfin, le financement d'entreprises françaises ou allemandes implantées en France. Un grand nombre d'entreprises de tous secteurs font déjà appel à la SaarLB en complément de leur *pool* bancaire français. Les firmes françaises qui sont déjà présentes en Allemagne ou qui souhaitent s'y développer font partie de la cible privilégiée de nos équipes commerciales travaillant au sein des trois implantations françaises.

Banque biculturelle, la *Landesbank Saar* est en mesure d'apprécier plus rapidement les projets franco-allemands que d'autres établissements des deux pays. Cela lui permet d'apporter rapidement des solutions sur mesure répondant à des besoins concrets.



© Landesbank Saar/SaarLB

« En France, pour être plus proche de ses clients, la SaarLB s'appuie sur trois implantations : la succursale de Metz, qui est en même temps le siège français de la banque, et deux bureaux, un à Strasbourg et un autre à Paris. », le bâtiment où est implantée la succursale de la SaarLB à Metz.

CONCLUSION

Le crédit bancaire joue un rôle très important dans le financement de l'économie allemande, en particulier en ce qui concerne les PME, les PMI et des ETI (entreprises de taille intermédiaire). Les relations entre une banque et ses clients sont caractérisées par une grande continuité dans le temps qui s'explique par les liens étroits tissés par les banques régionales avec un secteur

géographique défini. Bien sûr, il existe également dans d'autres pays d'Europe des situations comparables en termes de très grande proximité entre les entreprises et leur banquier principal. Mais l'Allemagne bénéficie d'un contexte psychologique et institutionnel particulier qui favorise l'éclosion de telles relations. Dès lors qu'aucun mouvement général de concentration n'est envisagé à ce jour tant au niveau des *Sparkassen* que des banques coopératives, ce contexte favorable devrait perdurer au cours des prochaines années.

Une stratégie différente de celle de la France : la politique énergétique allemande

CONVERGENCES
ET DIVERGENCES
SECTORIELLES

Peu après la catastrophe nucléaire de Fukushima, la chancelière allemande, Angela Merkel, a annoncé un changement de cap dans le domaine énergétique, avec une sortie complète du nucléaire d'ici à 2022 et un recours massif aux énergies renouvelables.

L'objectif annoncé est de porter la part de ces énergies dans le mix énergétique à 35 % en 2035, et d'atteindre plus de 80 % à l'échéance 2050.

Mais cette politique de transition énergétique, qui donne lieu à un large consensus dans le pays, se heurte à de nombreuses difficultés : un réseau de transport de l'électricité inadapté, le coût très élevé des investissements, des prix de l'électricité exorbitants pour les consommateurs...

Aujourd'hui, ce n'est pas le principe du changement qui suscite des interrogations, mais plutôt son rythme et son coût.

Par **Rolf LINKOHR***

TOUT D'ABORD, QUELQUES CHIFFRES

À près de 80 %, la consommation d'énergie primaire en Allemagne est d'origine fossile. En 2012, la consommation d'énergie fossile a même légèrement augmenté par rapport à l'année précédente. Trois nouvelles centrales au charbon ont été installées, car la

houille bénéficie actuellement d'un prix mondial très bas, et le lignite reste bon marché. Comme le gaz est cher, on ne construit pratiquement plus de centrale utilisant cette énergie.

Les énergies renouvelables contribuent pour près de 13 % à la production d'énergie primaire. Leur croissance est de l'ordre de 8 % par an. Aujourd'hui, 23 % de l'électricité produite est d'origine renouvelable, et cette part augmente très vite. Le photovoltaïque représente une puissance installée de 32 GW, mais ne fournit que 3 % de l'électricité produite. Les éoliennes, qui représentent également une puissance installée de 32 GW, présentent de meilleurs coûts de

* Physicien, ancien membre (SPD) du Parlement européen, ancien président du *Center for European Energy Strategy*.



© Jose Giribas/ROPI-REA

« Peu après la catastrophe nucléaire de Fukushima, la chancelière allemande, Angela Merkel, a annoncé un changement de cap dans le domaine énergétique, avec une sortie complète du nucléaire d'ici à 2022 et un recours massif aux énergies renouvelables. », la chancelière allemande, Angela Merkel, et le ministre fédéral de l'Environnement, de la Protection de la nature et de la Sécurité nucléaire, Norbert Roettgen, à l'issue d'un Conseil des ministres consacré à la sortie du nucléaire, Berlin, juin 2011.

revient. En 2013, environ 20,4 milliards d'euros devraient être investis dans les énergies renouvelables. Le nucléaire ne produit plus que 8 % de l'énergie primaire, et la dernière centrale sera arrêtée en 2022.

ET MAINTENANT UN PEU D'HISTOIRE...

Trois jours après la catastrophe nucléaire de Fukushima, la chancelière allemande, Angela Merkel, annonçait un changement de cap dans le domaine énergétique, avec une sortie complète du nucléaire d'ici à 2022 et un recours massif aux énergies renouvelables. Quelques semaines plus tard, le *Bundestag* confirmait presque unanimement cette nouvelle stratégie de transition énergétique (*Energiewende*). Ce vote parlementaire reflétait un sentiment général. Selon les sondages, plus de 80 % de la population alle-

mande était favorable à la sortie du nucléaire et plébiscitait les énergies renouvelables.

Selon le gouvernement allemand, la part des énergies renouvelables dans le mix énergétique devrait atteindre les 35 % en 2020. L'objectif visé par le gouvernement est d'atteindre une part de 50 % en 2030, de 60 % en 2040, et de 80 %, voire de 95 %, en 2050. L'opposition pense même qu'il est possible d'arriver à 100 %. En d'autres termes, dans moins de quarante ans, l'Allemagne devrait être en mesure d'importer très peu d'énergie, pour devenir presque autonome.

Comme rien ne se crée à partir de rien, l'*Energiewende* a une histoire. Depuis les années 1970, une résistance au nucléaire s'est développée en Allemagne, dont le parti des Verts est l'expression politique. Après Tchernobyl, le parti social-démocrate (le SPD) a décidé lui aussi la mise au ban du nucléaire, lors d'un congrès tenu à Nuremberg en 1986. Seuls le Parti libéral (le FDP) et le Parti conservateur (la CDU/CSU) continuaient à défendre le nucléaire. La population était, quant à elle, partagée.

De nombreuses manifestations se sont succédées. À leur suite, le projet de construction d'un réacteur à Wyhl (dans le *Land* de Bade-Wurtemberg) a été abandonné. Le réacteur à neutrons rapides de Kalkar a été démantelé peu après qu'il ait été terminé. Le réacteur à haute température de Hamm-Üntrop, en Westphalie, a subi le même sort. L'activité de retraitement a elle aussi été abandonnée, et la question du stockage final des déchets radioactifs a été évacuée, du fait des nombreux conflits qu'elle suscitait. Aujourd'hui encore, l'Allemagne est toujours en attente d'une solution pour le stockage de ces déchets, alors même que la recherche de sites adaptés a déjà été bien avancée. Cette recherche devrait être relancée dès cette année si une nouvelle loi le permet. Comme il existe un consensus sur la question entre le gouvernement, les sociaux-démocrates et les Verts, une telle loi sera probablement présentée au *Bundestag* en septembre 2013, avant les élections fédérales.

Dans les années 1980, l'Allemagne comptait encore plusieurs entreprises travaillant dans le secteur du nucléaire. La recherche nucléaire était un des atouts de l'industrie allemande, avec des entreprises qui maîtrisaient toute la chaîne industrielle, et les meilleurs physiciens étaient très logiquement attirés par la technologie nucléaire.

Aujourd'hui encore, environ 100 000 personnes travaillent dans le domaine du nucléaire, secteur médical inclus. Le nombre d'étudiants en physique nucléaire est de l'ordre de 1 200, et on compte plus de 250 publications par an sur le sujet. Le secteur nucléaire n'est donc pas totalement mort, même si l'on ne construit plus de réacteurs.

En 1999, la nouvelle coalition Rouge-Verte décida la sortie progressive du nucléaire, une décision présentée comme irréversible, bien que les libéraux et les conser-

vateurs aient promis de la remettre en cause dès leur retour au pouvoir.

Aujourd'hui, ces divergences sont de l'histoire ancienne. Le nucléaire représente le passé, les énergies renouvelables, l'avenir. Les meilleurs physiciens se tournent désormais vers le développement de l'énergie solaire et de l'énergie éolienne, vers l'exploitation de la biomasse ou les économies d'énergie.

Pourquoi un tel changement ? Pourquoi les Allemands jetteraient-ils aux orties une technologie qu'ils ont développée durant des décennies et dont ils étaient très fiers ?

La première raison est certainement un sentiment de peur. Les Allemands ont commencé à développer une certaine crainte vis-à-vis du nucléaire après les incidents de Harrisburg. L'inquiétude s'est développée dans la population après les accidents de Tchernobyl et de Fukushima.

Une deuxième raison est la certitude de disposer d'une alternative viable. Les centres de recherche et les entreprises sont convaincus de pouvoir remplacer le nucléaire par l'énergie solaire. En outre, l'Allemagne ne possède pas d'armes nucléaires comme la France ou le Royaume-Uni, ce qui l'amène à avoir une perception différente des dangers du nucléaire. Il est possible également que le mouvement pacifiste, l'église protestante et, dans une certaine mesure, l'église catholique aient influencé un mouvement vers des technologies considérées comme sans risque. Par ailleurs, au plan politique, la gauche voit dans les énergies renouvelables un moyen de construire une nouvelle société, plus démocratique et sans chômage, décentralisée et pacifique. Enfin, même les mouvements féministes se reconnaissent dans cette nouvelle orientation, peut-être parce que le mot *Soleil* est du genre féminin dans les langues germaniques...

Pourquoi Angela Merkel a-t-elle aussi vite changé de cap, alors que, physicienne de formation, elle a défendu le nucléaire jusqu'au dernier moment ? A-t-elle elle aussi éprouvé un sentiment de crainte après Fukushima ? Ou a-t-elle vu là une opportunité pour se débarrasser d'une problématique encombrante et se rapprocher ainsi des Verts ? Pourquoi les pays voisins ne furent-ils ni consultés ni informés de cette nouvelle stratégie énergétique ? Autant de questions auxquelles nous n'aurons sans doute jamais de réponse ! Ce sentiment des Allemands vis-à-vis du nucléaire, que je viens brièvement d'exposer, est partagé par de nombreux non-Allemands. On ne peut donc pas dire qu'il y ait une spécificité allemande sur cette question, mais, en Allemagne comme en Autriche, le refus du nucléaire est vécu comme une religion. La sortie du nucléaire semble donc irréversible, bien que nous sachions par expérience que les opinions publiques peuvent évoluer avec le temps.

Personnellement, je n'aurais jamais pris une telle décision. Mais dans une démocratie, les hommes politiques doivent respecter les aspirations de la popula-

tion. De plus, la sortie du nucléaire paraît réalisable dans la pratique, même si son coût risque d'être très élevé.

VENONS-EN MAINTENANT AUX ASPECTS CONCRETS DE LA TRANSITION ÉNERGÉTIQUE

L'aspect le plus important est peut-être le fait que nous n'ayons pas eu à déplorer de panne électrique grave, le tant redouté *black out*, bien qu'il y ait eu quelques alertes. Malgré la fermeture de huit réacteurs nucléaires, la production d'électricité est restée suffisante, car l'Allemagne dispose d'un parc important de vieilles centrales à charbon ou à gaz, qui a permis de compenser la baisse de la production nucléaire. De plus, la production d'électricité d'origine photovoltaïque et éolienne a considérablement augmenté, ce qui a permis d'exporter 22,8 TWh en 2012, compte tenu de la baisse de la consommation électrique du fait de la crise économique. Des capacités photovoltaïques ou éoliennes sont même restées inutilisées à certaines périodes. L'Allemagne a également pu bénéficier de la coopération avec les pays voisins. Bref, grâce à tous ces éléments, il n'y a pas eu de panne majeure, et les citoyens et l'industrie n'ont donc jamais manqué d'électricité.

Mais on s'est vite rendu compte que fermer huit centrales nucléaires ne constituait pas encore un véritable changement. Comme les éoliennes ne produisent de l'électricité que quand le vent souffle, et les panneaux photovoltaïques seulement quand le soleil brille, il serait souhaitable de stocker l'électricité produite au cours de ces périodes favorables. Mais comme on ne peut pas stocker l'électricité en tant que telle, il est nécessaire, avant stockage, de la transformer en chaleur, en énergie physico-chimique, en énergie hydro-électrique, en énergie chimique, etc., puis de retransformer ces énergies en électricité après stockage. On perd ainsi beaucoup d'énergie, car le rendement de ces transformations est loin d'atteindre les 100 %, et la plupart de ces dispositifs n'existent encore qu'en laboratoire. En bref, nous manquons de moyens de stockage efficaces.

Une autre difficulté vient du fait que les grands centres industriels allemands se trouvent pour l'essentiel dans le Sud du pays, où le vent est plutôt rare. Il est donc devenu nécessaire de transporter vers le Sud d'importantes quantités d'électricité produites dans le Nord du pays, où se situent principalement les éoliennes, mais les capacités de transport existantes sont très insuffisantes. Autrefois, on construisait les centrales électriques à proximité des entreprises et des centres de production. Ainsi, beaucoup de centrales nucléaires se trouvent dans le Sud, mais elles sont destinées à disparaître.



© Paul Langrock/ZENITH-LAIF-REA

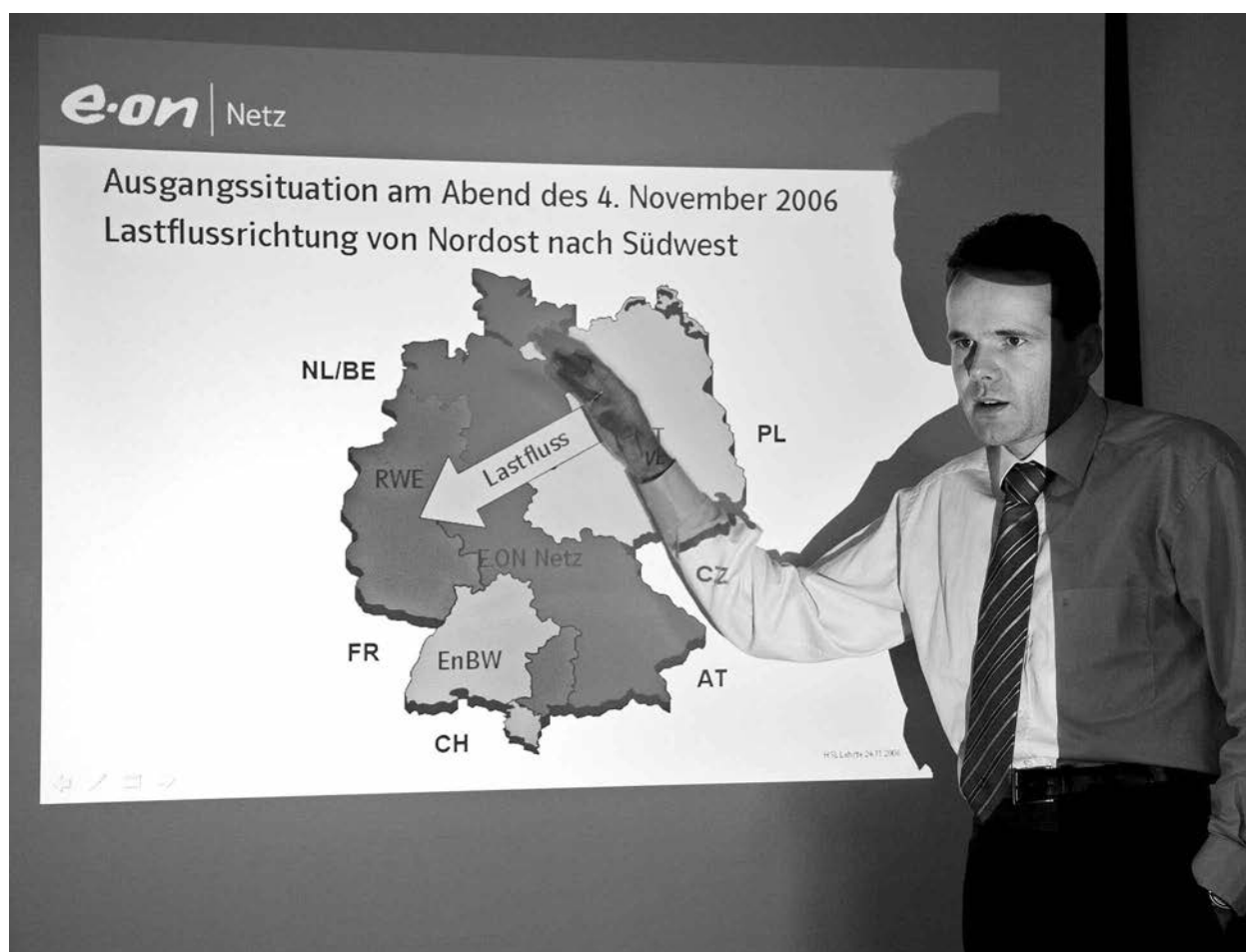
« L'Allemagne continue d'avoir besoin de centrales électriques classiques pour stabiliser le réseau et pour compenser les baisses de production liées à un manque de soleil ou de vent. », champ de panneaux solaires photovoltaïques situé à proximité d'une centrale au charbon de la société Vattenfall.



Il est donc devenu nécessaire de construire des lignes à haute tension afin de relier les industries du Sud aux éoliennes du Nord, mais la construction de telles lignes demande du temps et fait l'objet de sérieuses réticences de la part de la population, ce qui n'arrange rien. Il y a là un sérieux problème pour l'avenir. Par ailleurs, l'Allemagne a besoin de centrales électriques classiques pour stabiliser le réseau et pour compenser les baisses de production liées à un manque de soleil ou de vent. Mais comme l'électricité renouvelable bénéficie d'une priorité pour son injection dans le réseau, les entreprises utilisant des sources classiques sont contraintes de diminuer leur production lorsque le vent souffle ou lorsque le soleil brille. Or, diminuer la production d'une centrale électrique est synonyme d'une baisse de sa rentabilité. Conséquence immédiate : les entreprises ne construisent plus de centrales électriques classiques, alors que celles-ci sont pourtant indispensables. De là résulte le débat actuel sur les *capacity markets* : que faire pour compenser les pertes financières enre-

gistrées par les entreprises utilisant des moyens de production électrique classiques ?

Un autre problème se pose avec les pays voisins de l'Allemagne. Comme le fonctionnement des réseaux respecte les lois de Kirchhoff mais pas les frontières nationales, l'électricité produite dans le Nord de l'Allemagne transite souvent par les réseaux de pays voisins avant d'arriver dans le Sud. Cela a pour effet de déstabiliser des réseaux qui sont la propriété de pays tiers. Ces pays n'ont évidemment aucune envie d'investir pour renforcer leurs réseaux, dans le seul but de répondre aux besoins de leur voisin allemand... Les Polonais et les Tchèques ont déjà annoncé qu'ils allaient refuser l'accès de leurs réseaux aux Allemands. Ce dernier exemple montre que les différents systèmes électriques européens ne sont plus forcément compatibles entre eux. Les partisans de l'autarcie sont de plus en plus nombreux, et il n'est pas exclu qu'ils obtiennent à terme gain de cause. L'idée d'un marché unique européen de l'électricité appartient peut-être déjà au passé. Ainsi, les Autrichiens ont déjà décidé de



« L'électricité produite dans le Nord de l'Allemagne transite souvent par les réseaux de pays voisins avant d'arriver dans le Sud, ce qui a pour effet de déstabiliser des réseaux qui sont la propriété de pays tiers. », un responsable du gestionnaire du réseau électrique E.ON Netz expliquant les phénomènes ayant conduit à la grande panne de courant du 4 novembre 2006, laquelle a touché plusieurs pays d'Europe, Lherte (Basse-Saxe), novembre 2006.



ne plus acheter d'électricité nucléaire à leurs voisins. Nous sommes donc confrontés à des difficultés supplémentaires.

En résumé, la transition énergétique semble tout à fait possible au plan théorique, mais le changement engagé semble être trop rapide et extrêmement coûteux. De nombreuses solutions techniques existent, mais la plupart n'en sont encore qu'au stade du laboratoire. Le problème est surtout le manque de coordination, d'autant que le but visé semble changer en permanence. L'opposition social-démocrate a demandé la création d'un ministère dédié à l'Énergie de façon à mieux coordonner le changement souhaité, mais le gouvernement a rejeté cette option, préférant maintenir la répartition actuelle des responsabilités entre quatre ministères. Actuellement, la nouvelle ministre de la Recherche, Johanna Wanka (CDU), veut *a minima* assurer une coordination efficace au sein de son domaine de compétence. À cette fin, elle souhaite que l'État fédéral, les *Länder*, les universités, les entreprises, les centres de recherche ainsi que la société civile s'unissent au sein d'un forum de recherche sur l'énergie (*Forschungsforum Energie*), pour permettre une meilleure coordination de l'action de tous les chercheurs travaillant sur la transition énergétique.

EXAMINONS MAINTENANT LA QUESTION DU COÛT DE LA TRANSITION ÉNERGÉTIQUE

Récemment, le ministre fédéral de l'Environnement, Peter Altmaier, a alarmé l'opinion publique en faisant état d'un coût d'un milliard d'euros (soit 1 000 milliards d'euros) d'ici à la fin des années 2030, sous réserve que le prix de l'électricité reste stable. D'autres experts évaluent ce coût entre 300 et 600 milliards d'euros, certains allant même jusqu'à affirmer que la transition énergétique ne coûtera rien ! Les chiffres avancés sont très contradictoires et dépendent beaucoup des hypothèses retenues. En définitive, il n'y a aucun consensus sur un chiffre précis.

Comme il est toujours difficile de prévoir le futur, il vaut mieux se référer au passé. La loi sur les énergies renouvelables fait supporter aux consommateurs le coût des investissements correspondants, qui représentent aujourd'hui près de 20 milliards d'euros par an. Au cours des douze dernières années, ce sont près de 200 milliards d'euros qui ont été payés par les consommateurs. Il faut y ajouter les coûts que la transition énergétique a généré pour les producteurs d'électricité, le poids des licenciements (de l'ordre de 10 000 emplois, voire davantage), les coûts cachés de la construction des réseaux, les garanties accordées aux éoliennes *off-shore*, les investissements encore à venir, etc. Bien sûr, l'Allemagne importe un peu moins d'énergie. Sa facture énergétique est donc moindre,

mais les sommes économisées sont très inférieures aux montants dépensés.

Comme indiqué précédemment, c'est le consommateur qui supporte tous ces coûts *via* sa facture d'électricité, en application de la loi sur les énergies renouvelables (*Erneuerbare Energien Gesetz - EEG*), qui a été adoptée en 2000. Cette loi est ce que l'on nomme en anglais une loi *feed-in*. Il ne s'agit donc pas d'une subvention mais d'une aide. L'octroi d'une subvention aurait exigé un accord annuel de la Commission européenne pour éviter que l'Allemagne ne soit accusée de distorsion de la concurrence. La loi EEG a donc été adoptée pour éviter cette difficulté.

QUELQUES PROBLÈMES SUBSISTENT, NÉANMOINS...

Ces problèmes sont tout d'abord de nature technique. En effet, il est nécessaire de construire 4 400 km de lignes de haute tension, dont un dixième seulement est en cours de construction.

Ensuite, il faut impérativement garantir la stabilité des réseaux. Récemment l'Agence fédérale des réseaux (*Bundesnetzagentur*) a publié un rapport alarmant sur la question, soulignant que la production d'électricité dépasse de plus en plus la capacité desdits réseaux. La régulation consiste en fait à déconnecter les éoliennes et les panneaux solaires photovoltaïques. Le 24 mars 2013, le record de production d'électricité renouvelable a été battu. Cela a été un succès pour les producteurs de ce type d'énergie, car ils sont payés même quand l'électricité qu'ils produisent n'est pas utilisée. Mais pour les propriétaires des réseaux cela a été une demi-catastrophe. Aujourd'hui, un *black-out* n'est plus exclu !

Par ailleurs, un problème important est lié aux centrales classiques utilisant le gaz, le lignite ou la houille, qui, comme nous l'avons souligné précédemment, sont indispensables pour assurer la stabilité du réseau et relayer la production électrique intermittente quand le soleil est en grève ou quand le vent ne souffle pas. Mais les énergies fossiles sont chères, et les entreprises hésitent à remplacer leurs anciennes centrales par de nouvelles, plus efficaces. Nul ne peut les forcer à investir et, en outre, les manifestations publiques contre les énergies fossiles sont de plus en plus nombreuses.

Le système de financement de la transition énergétique suscite également d'importantes difficultés. La Commission européenne, tout d'abord, est en train d'examiner le dispositif instauré par la loi EEG. En effet, une aide ne peut avoir un caractère pérenne. Elle a pour objet de faciliter l'entrée d'un produit sur le marché, mais elle doit disparaître au bout d'un certain temps.

À cela s'ajoute un problème politique de nature régionale. Comme le Sud du pays bénéficie d'un ensoleillement plus important que le Nord du pays, les installations photovoltaïques y sont logiquement plus nombreuses. De ce fait, les ménages du Nord paient pour les ménages du Sud, qui sont statistiquement les plus riches. Certes, la situation est inversée pour l'énergie éolienne, mais les aides dont bénéficie cette énergie sont très inférieures à celles accordées au photovoltaïque.

Plus généralement, ce sont les gens aisés qui peuvent investir dans le solaire ou dans l'éolien ; ils bénéficient ainsi d'aides sur une période de vingt ans, financées par tous les consommateurs d'électricité, y compris ceux qui ne sont pas assez riches pour investir dans la production renouvelable. Le résultat de ce système est que ce sont les pauvres qui financent les riches...

Un autre aspect du problème est que l'essor des énergies renouvelables conduit à une forte baisse des prix à la bourse de l'énergie. Selon le système dit « d'ordre de mérite » (*merit order*) des moyens de production d'électricité, le prix instantané du kWh sur le marché est déterminé par la centrale électrique en fonctionnement présentant le coût le plus élevé. Comme les énergies renouvelables bénéficient d'une priorité pour leur injection dans le réseau, il arrive de plus en plus fréquemment qu'elles assurent à elles seules toute la production, éliminant ainsi le recours aux centrales classiques. Lors de ces périodes, les énergies renouvelables déterminent donc le prix de marché, qui baisse ainsi de plus en plus. De son côté, le consommateur doit payer davantage, car l'aide qu'il doit couvrir est déterminée par la différence entre le prix à la bourse de l'énergie, et le prix payé au producteur, qui est fixé par la réglementation. Au final, le prix de l'électricité d'origine renouvelable diminue tandis que le consommateur paye davantage. Quel paradoxe !

Actuellement, un débat est en train de voir le jour sur le système de financement de la transition énergétique. Les prix de l'électricité sont de plus en plus considérés comme exorbitants ; de son côté, le gouvernement cherche un moyen pour réduire les aides ; les Verts, la gauche et le SPD, pour leur part, souhaitent diminuer les avantages accordés à l'industrie, ou encore augmenter les coûts du charbon et du gaz. Pour le moment, le débat est clos, parce que les *Länder* n'ont pas pu se mettre d'accord avec le gouvernement fédéral, et, pour changer la loi, il faut un accord entre les deux parties, fédéralisme oblige !

Mais quels que soient les avis défendus, la grande nouveauté est que, pour la première fois, on parle de coûts. Jusqu'à une date récente, la question ne se posait pas. L'important était de sortir du nucléaire, quel qu'en soit le prix. On savait (ou tout du moins on présumait) que la transition énergétique n'aurait pas un coût nul, mais comme les aides étaient destinées à une bonne cause, on payait sans trop discuter. Et comme la société allemande avait la chance de ne

pas connaître de graves problèmes économiques comme beaucoup d'autres pays européens, on râlait, parfois, mais on payait.

Il y a quelques années, beaucoup d'experts savaient déjà que la transition énergétique serait coûteuse, mais ils avaient deux arguments forts à opposer :

– Le premier était le suivant : comme les énergies fossiles – charbon, lignite, gaz, pétrole – deviennent de plus en plus rares, leur prix allait augmenter, une augmentation encore accrue par les droits d'émissions de CO₂. En conséquence, l'électricité d'origine hydraulique, photovoltaïque ou éolienne, la biomasse et la géothermie allaient gagner en compétitivité. On prédisait que le point d'équilibre serait atteint aux alentours des années 2020-2025. À partir de cette date, les énergies renouvelables deviendraient moins chères que les énergies fossiles. De plus, on estimait que la construction de centrales nucléaires serait de plus en plus coûteuse, et que les banques hésiteraient à accorder les financements nécessaires. Le nucléaire serait donc amené à ne plus être compétitif, et l'abandon mondial de cette énergie n'était donc qu'une question de temps.

– Deuxième argument : en misant sur les énergies renouvelables, l'Allemagne pourra réduire ses coûteuses importations d'énergies fossiles, ce qui améliorera sa balance commerciale. En 2011, 69 % de l'énergie consommée en Allemagne était importée, pour un coût total de 87 milliards d'euros, soit 23 % de plus qu'en 2010. Le pétrole représentait 61 milliards, le gaz 20 milliards et le charbon 6 milliards d'euros !

Tel était le raisonnement tenu, et, à l'époque, il n'était pas faux. Mais depuis, la donne énergétique a profondément changé : les énergies fossiles ne sont plus aussi rares. Elles sont même devenues abondantes, suite à la découverte de gisements nouveaux. L'exploitation du gaz et du pétrole non conventionnels permettra bientôt aux États-Unis de devenir un exportateur net d'énergie. Le prix du gaz aux États-Unis s'est effondré, ce qui a forcé les Russes à baisser leur prix pour ce produit. Les Américains utilisant moins de charbon et plus de gaz, le prix du charbon a lui aussi chuté. En 2012, l'Europe a même accru ses importations de ce produit. Le prix du pétrole restera, quant à lui, stable en raison de son abondance. Le siècle du pétrole ne se terminera peut-être pas par manque de pétrole, au même titre que l'âge de pierre n'a pas pris fin par manque de pierres...

VENONS-EN MAINTENANT À MON DERNIER POINT : LA TECHNOLOGIE ET LA VOLONTÉ

L'industrie se déclare aujourd'hui quasi certaine de disposer des moyens nécessaires pour réussir la transition énergétique : avec les technologies actuellement disponibles, on pourrait aisément économiser 40 %

de notre consommation d'énergie, et des innovations sont en cours de mise au point. De nouveaux bâtiments peuvent produire plus d'énergie qu'ils n'en consomment. Le photovoltaïque fait d'énormes progrès, et des entreprises construisent déjà des panneaux plastiques. Les éoliennes sont d'ores et déjà rentables et peuvent encore être améliorées. Les *smart grids* permettront peut-être un jour une gestion quasi autonome de chaque région. Demain, on produira des réfrigérateurs à la consommation d'électricité divisée par deux grâce à l'effet magnéto-calorique, ou grâce à la transformation directe de la chaleur solaire en froid. Et dans un avenir plus ou moins proche, des bactéries génétiquement modifiées pourront peut-être transformer les acides gras en Diesel. On travaille très sérieusement sur tous ces sujets. Bref, l'optimisme domine...

Mais le véritable problème est de nature politique : ce n'est pas le principe du changement qui soulève des interrogations, mais plutôt son rythme et son coût. Et ce que souhaite l'industrie, ce sont des garanties sur l'avenir, plus que l'octroi de subventions.

Aujourd'hui, 400 000 personnes environ travaillent dans l'industrie des énergies renouvelables. De grandes entreprises comme Siemens, mais aussi de nombreuses entreprises, petites et moyennes, s'engagent sur la voie de la transition énergétique, et tous croient en leur mission. De plus en plus de centres de

recherche orientent leurs travaux sur ce nouvel axe de développement. Bien sûr, des erreurs seront sans doute commises, beaucoup connaîtront des déceptions, supporteront des coûts importants, certains feront peut-être même faillite, mais tous croient fermement en leur succès.

On croit surtout à l'innovation, à la découverte de ce qui est encore inconnu aujourd'hui. L'important, c'est de vouloir. Le reste viendra de surcroît.

Publié en 1819, *Die Welt als Wille und Vorstellung* (« Le Monde comme Volonté et comme Représentation ») est le chef-d'œuvre d'Arthur Schopenhauer (1788-1860). Le livre est peut-être assez peu connu, mais son titre l'est beaucoup plus en Allemagne. Il est entré dans le langage commun parce qu'il correspond à la mentalité allemande. Contrairement aux Anglo-Saxons, les Allemands ne sont pas connus pour leur pragmatisme : ils suivent leurs rêves qui, à force de volonté, deviennent réalité.

En fait, le mot *réalité* n'a pas la même signification dans la langue allemande que dans les langues latines et en anglais. En Allemand, la *réalité* se dit : « die *Wirklichkeit* ». *Wirklichkeit*, c'est ce qui « *wirkt* », qui a une conséquence, qui produit un effet. La réalité en allemand, c'est aller de l'avant, c'est ce que nous faisons, ce que nous voulons faire.

Et les Allemands veulent les énergies renouvelables, comme Martin Luther voulait la Réforme...

Un succès mal connu de l'économie allemande : l'industrie agroalimentaire Un partenaire solide et innovant dans la filière alimentaire globale

CONVERGENCES
ET DIVERGENCES
SECTORIELLES

L'alimentation est essentielle pour tous et partout. En tant que troisième plus grand exportateur et importateur de produits alimentaires dans le monde, l'Allemagne est un acteur majeur sur le marché mondial. Grâce à une fabrication de denrées de qualité, à la fois efficace et conforme aux principes du développement durable, l'industrie agroalimentaire allemande est étroitement impliquée dans la division internationale du travail. Partenaire solide et innovant dans la filière alimentaire globale, ce secteur répond chaque jour aux défis que constituent l'évolution de l'offre et de la demande de ressources, le nombre croissant d'acteurs sur le marché et le niveau accru d'intégration des chaînes internationales de création de valeur.

Par **Christoph MINHOFF***

Avec 555 000 salariés employés par 6 000 entreprises représentant un chiffre d'affaires total de 169,3 milliards d'euros, l'industrie

* Directeur général de l'Association fédérale de l'industrie agroalimentaire allemande (*Bundesvereinigung der Deutschen Ernährungsindustrie e.V. - BVE*).

agroalimentaire est la quatrième plus importante branche industrielle en Allemagne, et un garant de stabilité, de prospérité et d'emploi. Par son chiffre d'affaires et par le nombre de ses employés, la branche est leader en Europe et constitue un des principaux piliers de l'économie nationale allemande. 95 % des entreprises agroalimentaires allemandes sont de taille petite ou moyenne, et elles sont en grande partie des

entreprises familiales ou dirigées par leur propriétaire. À côté de cela, certains acteurs globaux multinationaux se sont établis solidement sur le marché. Parmi les secteurs les plus importants en termes de chiffre d'affaires figurent la transformation de la viande et des produits laitiers, la fabrication de produits de confiserie et de boulangerie, et la production de boissons alcoolisées. D'autres secteurs importants sont la transformation des fruits et légumes, ainsi que l'embouteillage d'eau minérale et autres boissons non alcoolisées.

En 2012, la branche agroalimentaire a affirmé son succès dans un environnement économique difficile, avec une croissance de son chiffre d'affaires de 3,6 % par rapport à l'année précédente. Toutefois, la hausse des coûts de production, une intense pression concurrentielle et la forte concentration du commerce alimentaire de détail ont pesé sur la rentabilité des fabricants de produits alimentaires. Après prise en compte d'une hausse de 3,6 % des coûts de production et d'une augmentation de 3,1 % des prix à l'exportation, il subsiste une croissance réelle du chiffre d'affaires d'au moins 0,2 %. Dans le même temps, la demande diversifiée et croissante des consommateurs, ainsi que l'exigence d'une gestion durable des

ressources nécessitent innovation et investissements. Cependant, la forte pression sur la rentabilité des entreprises constitue un enjeu majeur pour leur financement.

Par ailleurs, l'industrie agroalimentaire est située au centre de la filière alimentaire et bâtit une coopération étroite et confiante avec ses partenaires de l'agriculture, de l'artisanat, du commerce et de la restauration. Au total, la filière alimentaire allemande a généré en 2011 une valeur ajoutée brute de 150 milliards d'euros, soit 7 % de la valeur ajoutée brute totale de l'Allemagne. Ses exportations ont représenté une valeur d'environ 61 milliards d'euros. Au total, 755 100 établissements ont assuré le travail de 4,8 millions de salariés et 305 000 apprentis en formation professionnelle. Ainsi, 10 % de la population active allemande travaillait dans la filière alimentaire.

L'ALLEMAGNE, PLUS GROS MARCHÉ EUROPÉEN POUR LES PRODUITS ALIMENTAIRES

L'Allemagne est le pays le plus peuplé de l'Union européenne (UE) et a de ce fait la plus forte deman-



© Steinach/IMAGNO-SIPA PRESS

« Parmi les secteurs les plus importants en termes de chiffre d'affaires figurent la transformation de la viande et des produits laitiers, la fabrication de produits de confiserie et de boulangerie, et la production de boissons alcoolisées. », assortiment de bonbons au siège de la société Haribo à Bonn, septembre 2010.

de de produits alimentaires. Avec un taux d'autosuffisance de 91 %, les producteurs allemands répondent chaque jour aux besoins de 80 millions de consommateurs satisfaits. Cependant, les exigences des consommateurs allemands en matière de produits alimentaires augmentent constamment, les critères d'achat principaux étant la qualité et le prix. Les consommateurs dépensent seulement 11,5 % de leur revenu disponible pour l'alimentation et les boissons non alcoolisées, un chiffre nettement inférieur à la moyenne européenne qui est de 14,2 %. Il en résulte une forte concurrence pour les entreprises présentes sur le marché allemand des produits alimentaires.

Les changements démographiques et structurels de la société influent sur le comportement des allemands en matière de consommation alimentaire. L'individualisation croissante de l'habitat entraîne des besoins des consommateurs variables et différenciés. Forte mobilité, flexibilité, connexion aux réseaux et internationalisation croissantes rencontrent un désir d'authenticité. Dans ces conditions, les aliments et le style de nutrition doivent de plus en plus répondre simultanément à plusieurs exigences.

L'industrie agroalimentaire allemande met les besoins des consommateurs au centre de ses préoccupations. Extrême qualité, sécurité, fiabilité et prise en compte des désirs des clients, telles sont les caractéristiques de la production moderne de denrées alimentaires. Avec près de 170 000 produits différents, l'offre alimentaire allemande n'a jamais été aussi diverse, sûre et de haute qualité. Dans le monde entier, des clients apprécient la qualité des produits allemands.

UNE CROISSANCE GRÂCE À L'EXPORTATION

L'industrie agroalimentaire allemande affirme son succès dans un environnement économique difficile : la hausse des coûts de production, une intense pression concurrentielle et une forte concentration du commerce alimentaire de détail pèsent de plus en plus sur la rentabilité des fabricants. Une concurrence féroce et des normes de qualité élevées sur le marché national ont rendu l'industrie agroalimentaire allemande également compétitive au niveau international. Dans le monde entier, "*Made in Germany*" est un label de qualité apprécié pour les denrées alimentaires. La gamme de produits va des spécialités allemandes traditionnelles jusqu'aux dernières innovations alimentaires. Un tiers du chiffre d'affaires est actuellement réalisée à l'exportation, le commerce international étant le facteur de croissance déterminant pour le secteur. En 2012, les exportations de produits alimentaires ont augmenté de 11,4 % par rapport à l'année précédente, pour atteindre 53,4 milliards d'euros.

Grâce à leur haut niveau de compétitivité, les entreprises du secteur affirment leur succès sur le marché mondial. La demande étrangère de produits alimentaires allemands de qualité à un prix compétitif se maintient ; la demande est particulièrement forte pour la viande et les produits laitiers, ainsi que pour les confiseries. L'orientation croissante des entreprises vers l'exportation confirme les bonnes perspectives de croissance à l'étranger.

Avec 77 % du total, l'Union européenne représente la plus grande part des exportations de produits alimentaires allemands. L'industrie agroalimentaire y bénéficie des avantages du marché intérieur, de distances de transport courtes et de goûts des consommateurs comparables. Les principaux partenaires commerciaux sont les Pays-Bas, l'Italie, la France, la Grande-Bretagne et l'Autriche.

Pays voisin de l'Allemagne, la France est un partenaire commercial important. En 2012, elle occupait le deuxième rang dans le classement des partenaires commerciaux de l'Allemagne pour les aliments transformés, tant pour les exportations que pour les importations. En 2012, la France a livré en Allemagne des denrées alimentaires transformées d'une valeur totale de 4,4 milliards d'euros, en baisse de 5,4 % par rapport à l'année précédente. Parmi les principaux produits venant de France figurent les oléagineux, le vin et le fromage.

La France n'est pas seulement un marché de référence important pour les importations de l'Allemagne, il est aussi un débouché intéressant. En 2012, l'Allemagne a exporté en France des aliments transformés d'une valeur totale de 4,8 milliards d'euros, soit 1,4 % de plus que l'année précédente. Parmi les principaux produits livrés figurent la viande et les produits carnés, les produits de boulangerie et les produits à base de cacao.

En 2012, les exportations de l'industrie agroalimentaire allemande dans l'Union européenne ont connu une progression plutôt modérée de + 5,4 %, en raison de la mauvaise conjoncture économique et de la hausse du chômage sur d'importants marchés.

La croissance des ventes à l'étranger de l'industrie agroalimentaire allemande est obtenue de plus en plus sur des marchés extérieurs à l'Union européenne, où le pouvoir d'achat et la demande se développent. Les exportations vers ces marchés ont connu en 2012 une croissance remarquable de 33,9 %. Les principaux débouchés sont situés aux États-Unis, en Russie, en Suisse et aussi en Chine. À titre d'exemple, les exportations de denrées alimentaires vers la Chine ont cru de 36,8 % en 2012, dépassant 1 milliard d'euros. Les marchés à forte croissance sont en outre dans la zone Asie/Pacifique (Vietnam et Indonésie, notamment), l'Afrique (Maroc, Afrique du Sud) et le Proche et Moyen Orient (Arabie Saoudite, Israël).

UNE INDUSTRIE AGROALIMENTAIRE ORIENTÉE VERS L'AVENIR : EFFICACITÉ, INNOVATION, DÉVELOPPEMENT DURABLE

Un haut degré d'efficacité, de coopération et de développement durable tout au long de la filière alimentaire est indispensable pour garantir l'alimentation quotidienne des consommateurs avec des produits de haute qualité, sains et savoureux. La haute fiabilité de tous les maillons de la filière alimentaire en amont et en aval garantit le succès de chacun des acteurs individuels. À cet égard, compte tenu de la longueur considérable de la chaîne de valeur, l'industrie agroalimentaire allemande bénéficie de conditions locales exceptionnelles et de l'excellence de la filière logistique allemande. Un autre avantage concurrentiel de l'industrie agroalimentaire allemande est son fort potentiel d'innovation. Les dépenses consacrées à l'innovation dans l'industrie agroalimentaire sont estimées à 2,57 milliards d'euros en 2012. L'augmentation de chiffre d'affaires résultant, d'une part, de l'amélioration de la qualité et, d'autre part, de réductions des coûts grâce à des innovations de *process* est de l'ordre de 3 % pour chacun de ces deux facteurs. En outre, les conditions favorables d'accès aux marchés financiers offrent aux fabricants de produits alimentaires de bonnes conditions pour le financement de leurs investissements. En 2012, les investissements du secteur ont augmenté de 5 %.

La compétitivité de l'industrie agroalimentaire allemande fait face à des défis importants, du fait de l'intégration croissante des chaînes de valeur au niveau mondial et de la rareté de certaines ressources de production précieuses. À cet égard, le secteur démontre sa grande efficacité par le solde positif du commerce extérieur, mais aussi par une production conforme aux principes de développement durable.

L'industrie agroalimentaire allemande transforme non seulement 70 % de la production agricole nationale pour en faire des aliments de haute qualité, mais elle achète aussi à l'étranger un quart environ de ses matières premières agricoles, parce qu'elles ne sont pas disponibles en quantité suffisante en Allemagne, ou parce qu'elles n'y sont pas cultivées. Les entreprises se sont donc fortement engagées pour assurer la disponibilité des matières premières nécessaires à la production agroalimentaire grâce à une gestion durable des ressources. La coopération de l'industrie agroalimentaire avec l'agriculture ou le commerce, ainsi que le développement de normes communes contribuent significativement à une durabilité accrue de la filière alimentaire.

L'amélioration de l'efficacité énergétique, la réduction des frais de transport, ainsi que la minimisation des déchets et le recyclage sont d'importantes stratégies

environnementales menées par le secteur agroalimentaire.

LES CHAÎNES DE VALEUR INTERNATIONALES : UNE RECETTE DU SUCCÈS POUR LA PRODUCTION AGROALIMENTAIRE

Le commerce international est indispensable à une croissance mondiale durable. Il améliore la division mondiale du travail et le partage des ressources naturelles, il crée des centres économiques forts, assure l'approvisionnement de la société et aide à surmonter les crises conjoncturelles. La globalisation fait de l'industrie agroalimentaire allemande un acteur important sur le marché mondial et renforce ses liens avec ses partenaires commerciaux. Le succès des exportations de produits alimentaires allemands résulte en grande partie de la croissance économique de marchés cibles importants. De même, une partie des matières premières agricoles essentielles ne peut provenir que de l'étranger.

Mais l'industrie agroalimentaire allemande est aussi étroitement intégrée dans la division internationale du travail par les investissements et le transfert de connaissances. Compte tenu des changements démographiques et économiques mondiaux, la sécurisation de l'alimentation dans le monde représente bien le principal défi. Une productivité accrue au niveau des producteurs et un meilleur accès à l'alimentation peuvent être atteints, notamment, par une augmentation des investissements responsables dans les secteurs agricole et alimentaire. L'industrie agroalimentaire allemande apporte une contribution importante dans ce domaine. Des solutions durables et tournées vers l'avenir sont recherchées en étroite coopération avec les responsables politiques, économiques, scientifiques et la société. À cet égard, le GFFA (*Global Forum for Food and Agriculture*, forum mondial pour l'alimentation et l'agriculture) s'est imposé comme une plateforme de discussion internationale.

Les foires commerciales, une importante plateforme de *marketing*

Foire commerciale spécialisée, l'Anuga ouvrira ses portes à Cologne du 5 au 9 octobre 2013. C'est le salon leader au niveau international pour l'industrie agroalimentaire, le commerce alimentaire et la restauration, et c'est également l'un des principaux baromètres des tendances du secteur, tant au niveau national qu'international. En 2011, l'Anuga a enregistré près de 6 600 exposants provenant de plus de 100 pays, et plus de 155 000 visiteurs.

Une autre excellente occasion de découvrir l'industrie agroalimentaire allemande est la Semaine verte internationale (*Internationale Grüne Woche*, IGW), qui aura lieu en 2014 à Berlin, du 17 au 26 janvier. Unique en son genre, elle est, avec plus de 400 000 visiteurs et 1 600 exposants, la plus grande foire au monde pour les consommateurs de produits agricoles et alimentaires. Les fabricants de produits alimentaires et gastronomiques du monde entier profitent de l'IGW en organisant des expositions par pays et des sortes de marchés de producteurs, comme marché de vente et comme marché-test, ainsi que pour conforter leur image.

Si vous avez des questions au sujet de l'industrie agroalimentaire allemande ou si vous souhaitez prendre contact avec elle, l'Association fédérale de l'industrie agroalimentaire allemande (Bundesvereinigung der Deutschen Ernährungsindustrie -BVE) est à votre disposition comme premier point de contact. La BVE est la principale organisation professionnelle de l'industrie agroalimentaire allemande ; elle représente les intérêts de ses membres pour les questions économiques, politiques et de communication (www.bve-online.de).

Une spécificité allemande : le *Mittelstand*

Considéré comme l'épine dorsale de l'économie allemande, le *Mittelstand* est un ensemble assez hétérogène, composé de PME, de grandes entreprises familiales et de « champions cachés », terme désignant des entreprises de taille moyenne et intermédiaire peu connues du grand public qui, dans un secteur très spécialisé, occupent une position importante sur le marché mondial.

Cet article présente les différents facteurs qui caractérisent et déterminent ce qu'est le *Mittelstand*, en s'articulant autour de trois dimensions : l'entreprise elle-même (sa stratégie, son fonctionnement, son mode de management) ; les relations de l'entreprise avec son territoire et, plus globalement, avec la société ; et, enfin, le contexte fiscal, financier et politique dans lequel elle évolue.

Par **Gerald LANG***

En France, les entreprises allemandes de tailles moyenne et intermédiaire, plus connues sous le terme de *Mittelstand*, font régulièrement l'objet d'analyses, de débats et de discussions. Elles constituent un ensemble qui est observé avec fascination et envie, et ce, depuis toujours, mais avec plus d'intérêt encore ces dernières années, depuis que l'écart entre les performances économiques de la France et de l'Allemagne s'accroît en faveur de cette dernière.

La France qui, traditionnellement, met les grandes entreprises au cœur de sa stratégie économique, politique et sociale (tout en menant, cependant, des politiques actives de soutien aux PME et TPE) ne dispose pas en effet d'un tissu d'entreprises de tailles moyenne et intermédiaire aussi performant que celui de l'Allemagne. Ce sont ces entreprises qui sont réguliè-

èrement considérées comme l'épine dorsale de l'économie allemande.

De nombreuses études et analyses ont exploré les différents aspects spécifiques de ce *Mittelstand* (1). L'approche que nous avons adoptée dans cet article vise, à partir d'une analyse bibliographique, à synthétiser les différents facteurs qui caractérisent et déterminent le *Mittelstand* allemand. Nous nous efforçons de donner une vue d'ensemble et complète de ces éléments, qui, pris dans leur ensemble, expliquent le succès de ces entreprises.

* Professeur à KEDGE Business School, chercheur associé à l'École Polytechnique.

(1) Parmi les travaux que nous considérons comme majeurs au regard du sujet de notre article, nous citerons : BOURGEOIS (I.) (Dir.), *PME allemandes : les clés de la performance*, CIRAC, 2010 ; KOHLER (D.) & WEISZ (J.-D.), *Pour un nouveau regard sur le Mittelstand*, La Documentation Française, 2012 ; SIMON (H.), *Hidden Champions – Aufbruch nach Globalia, Die Erfolgsfaktoren unbekannter Weltmarktführer*, Campus, 2012 ; et plus globalement les articles publiés dans la revue *Regards sur l'Économie allemande*, CIRAC.

Il convient tout d'abord de souligner le fait que le concept de *Mittelstand* ne repose pas sur un critère quantitatif précis, qui permettrait de déterminer sans ambiguïté si une entreprise en fait ou non partie. Le terme *Mittelstand*, qui signifie « la classe moyenne », a des origines qui remontent au Moyen Âge : à l'époque, il servait à désigner la bourgeoisie commerçante des villes, positionnée entre l'aristocratie et les paysans (2). Aujourd'hui, le terme recouvre en fait plusieurs notions (3), qui se juxtaposent. Le *Mittelstand* inclut tout d'abord les PME (entreprises comptant moins de 500 salariés et réalisant un chiffre d'affaires inférieur à 50 millions d'euros) (4). On y rattache également de grandes entreprises familiales, présentant parfois un effectif et un chiffre d'affaires supérieur à ceux précédemment cités, qui sont souvent les représentants les plus emblématiques du *Mittelstand*. Enfin, le terme de *Mittelstand* renvoie à la notion de « champions cachés » (5), désignant des entreprises peu connues du grand public qui, dans un secteur spécialisé, ont une position de numéro un, deux ou trois sur le marché mondial, tout en réalisant un chiffre d'affaires inférieur à 3 milliards d'euros. En 2012, le nombre de ces *hidden champions* allemands était supérieur à 1 300 (6).

Notre analyse s'articule autour de trois dimensions. La première concerne l'entreprise elle-même, sa stratégie, son fonctionnement et son management. La deuxième porte sur les relations qu'entretient l'entreprise avec la société prise dans son ensemble, les liens entre les acteurs et les collectivités. La troisième s'intéresse à la composante politique, aux cadres législatifs et aux mesures volontaristes adoptées en faveur des entreprises concernées.

L'ENTREPRISE

Cette dimension est bien sûr au cœur de ce qui caractérise le *Mittelstand*. Il s'agit de la façon dont sont gérées ces entreprises : quelle est leur stratégie ? Comment conçoivent-elles, produisent-elles et ven-

dent-elles leurs produits et services ? Comment fonctionne le management de ces entreprises ? Quelle est leur structure financière ?

Bien sûr, chaque entreprise a sa propre manière de procéder, et les réponses que nous allons nous efforcer d'apporter à ces questions ne peuvent que refléter des caractéristiques types des entreprises composant le *Mittelstand*.

La stratégie des entreprises du *Mittelstand*

Le plus souvent, les entreprises du *Mittelstand* ont une stratégie se concentrant sur une gamme précise de produits et de services qui exigent un fort degré de spécialisation. C'est souvent sur des produits et des services dits « de niche » que repose l'activité des entreprises les plus performantes du *Mittelstand*. Dans une gamme étroite, ces entreprises cherchent à développer une production présentant un niveau de qualité extrêmement élevé.



© Gilles Rolle/REA

« Un des leviers pour obtenir une telle qualité est le contrôle direct de l'entreprise sur sa production, qui est le plus souvent internalisée, ou sous-traitée de préférence à des entreprises allemandes, parfois situées dans la même région. », Sebastian Schwanhauser, directeur général du groupe Stabilo International, présentant ses innovations en matière d'ergonomie de l'écriture.

(2) PICHET (E.) & LANG (G.), « La compétitivité fiscale du Mittelstand allemand : une leçon pour la France », *Revue de droit fiscal*, n°14, 5 avril 2012.

(3) KOHLER (D.) & WEISZ (J.-D.), 2010.

(4) Cette définition est celle retenue par l'*Institut für Mittelstandsforschung* IfM Bonn. Elle va bien au-delà des critères retenus par l'Union européenne pour qualifier ce qu'est une PME.

(5) On doit la notion de « champion caché » à SIMON (H.), 1996, *Hidden Champions – Lessons from 500 of the World's Best Unknown Companies*, HBS Press. Ce concept a été développé et affiné dans les deux nouvelles éditions de cet ouvrage, qui ont été publiées en 2007 et en 2012.

(6) SIMON (H.), 2012.

Un des leviers pour obtenir une telle qualité est le contrôle direct de l'entreprise sur sa production, qui est le plus souvent internalisée, ou sous-traitée de préférence à des entreprises allemandes, parfois situées dans la même région (7).

Une autre caractéristique importante de la stratégie de ces entreprises est l'orientation vers le long terme. Grâce à un actionnariat souvent familial (95 % des entreprises allemandes sont des entreprises familiales détenues à plus de 50 % par une ou deux familles qui font partie de la direction) et un ratio de capitaux propres relativement élevé, les entreprises du *Mittelstand* jouissent d'une réelle indépendance. Les décisions sont prises dans une optique de développement sur le long terme ; il s'agit avant tout de préserver et d'accroître la valeur de l'entreprise en vue de sa transmission aux générations suivantes. Dans ces conditions, ce sont rarement des considérations de court terme qui guident les décisions stratégiques : les investissements dans le développement de produits ou dans l'outil de production sont en général effectués dans le seul intérêt de l'entreprise et de sa pérennité à moyen ou long terme.

L'innovation

La conception des produits et services est très souvent fondée sur le développement et l'amélioration de l'existant. Accroître la qualité, la fiabilité, les fonctionnalités des produits, et donc leur valeur pour l'utilisateur, sont des motivations qui sont fortement appréciées par les clients allemands et étrangers. L'innovation est en général plutôt « incrémentale », avec l'objectif affiché d'améliorer en continu les produits. Les clients et les fournisseurs, tout comme les universités, les centres et les organismes de recherche (qui participent à une bonne synergie entre le monde universitaire et les entreprises), sont souvent impliqués dans le processus de développement des produits au travers de discussions et d'échanges réguliers, et d'une collaboration étroite sur des projets concrets (a).

Il s'agit d'anticiper les besoins, d'accompagner et de tirer profit des évolutions technologiques, et de trou-

ver des solutions concrètes en concertation avec les clients. La relation client-fournisseur est une construction qui s'inscrit dans la durée et représente un investissement des deux parties (8).

Par ailleurs, les dépenses de R&D se caractérisent par un très fort taux d'autofinancement : l'innovation est financée à 71 % par autofinancement, les 19 % restants l'étant par des crédits bancaires (9). À noter que les innovations portent aussi bien sur les produits que sur les processus et le modèle d'affaires des entreprises.

La politique de commercialisation et d'exportation

La commercialisation des produits et services débute parfois dès la conception des produits, à laquelle participent les fournisseurs et les clients. La commercialisation « classique » s'opère dans le cadre des salons, foires et expositions (10) organisés en Allemagne (celle-ci accueille un grand nombre de salons qui sont des références mondiales dans leurs secteurs) ou à l'étranger. Pour les entreprises, ce sont des lieux privilégiés pour rencontrer leurs clients et leurs prospects. L'exportation est une chose « naturelle » pour les entreprises du *Mittelstand*, dont 30 % ont une activité à l'international (11). Il n'est pas rare de voir des clients inciter leurs fournisseurs du *Mittelstand* à les suivre à l'étranger lorsqu'ils s'y implantent. De même, il est aussi fréquent de voir des entreprises nouer des partenariats avec d'autres entreprises allemandes implantées à l'étranger, en vue d'accroître leur capacité d'action. Les marchés étrangers constituent un débouché naturel pour les entreprises allemandes, et ce, depuis fort longtemps, le marché international ayant toujours été considéré comme un marché comme les autres. En témoigne le fait que presque 98 % des entreprises exportatrices en Allemagne sont des PME (12). Il est fréquent de voir ces entreprises créer leurs propres structures et représentations à l'étranger, plutôt que de s'en remettre uniquement à des distributeurs ou à des agents locaux. Cette activité à l'exportation des PME est plus importante en

(7) KOHLER (D.) & WEISZ (J.-D.), 2012 ; LANG (G.) & GENTON (D.), *Mittelstand et entreprises familiales - une tentative de comparaison...*, présentation à la conférence de la Chambre franco-allemande de commerce et d'industrie CFACI et CCIP : *Mittelstand et entreprises familiales : un succès sans frontières - Défis et perspectives en France et en Allemagne*, 31 mars 2011 ; Un exemple concret est donné par GUIOT (C.) : *Stihl : l'engagement social d'une société familiale*, dans : BOURGEOIS (I.) (Dir.), *PME allemandes : Les clés de la performance*, CIRAC, 2010.

(a) Ndlr : pour plus de précisions sur ce sujet, voir dans le présent numéro l'article de Wolfgang Knapp, « La politique de l'innovation et les collaborations entreprises-universités : le rôle des instituts Fraunhofer ».

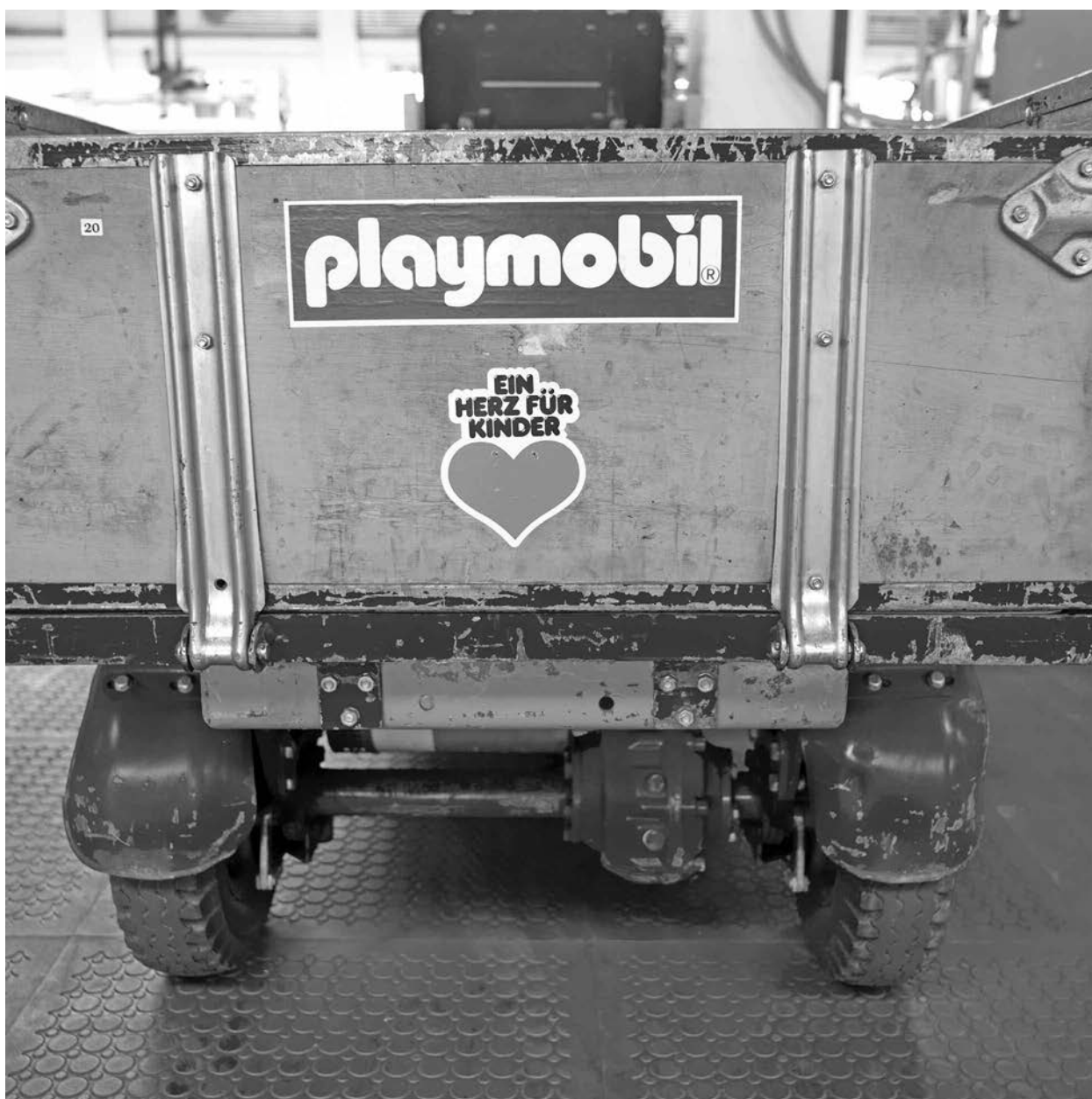
(8) KOHLER (D.) & WEISZ (J.-D.), 2012.

(9) *KfW Mittelstandspanel*, 2009.

(10) À titre de comparaison, les foires, salons et expositions représentent en France environ 7 milliards d'euros de retombées économiques, contribuant positivement à la balance commerciale et permettant de maintenir environ 120 000 emplois sur le territoire français, selon une évaluation de la commission nationale des services de juin 2013.

(11) BOURGEOIS (I.) & LASSERRE (R.), « Les PME allemandes : acteurs de la mondialisation », in BOURGEOIS (I.) (Dir.), *PME allemandes : les clés de la performance*, CIRAC, 2010.

(12) *Institut für Mittelstandsforschung Bonn, Mittelstand in Deutschland*, Ausgabe, 2011.



© Ana Nance/REDUX_REA

« Accroître la qualité, la fiabilité, les fonctionnalités des produits, et donc leur valeur pour l'utilisateur, sont des motivations qui sont fortement appréciées par les clients allemands et étrangers. L'innovation est en général plutôt "incrémentale", avec l'objectif affiché d'améliorer en continu les produits. », usine de production des jouets en plastique Playmobil, à Nuremberg, août 2012.

Allemagne que dans d'autres pays, comme par exemple en France, ainsi que le montre la figure 1 de la page suivante.

Notons enfin que l'Allemagne a été jusqu'à l'an dernier le champion mondial pour les dépenses de tourisme à l'étranger (elle a été depuis dépassée par la Chine), ce qui reflète l'esprit d'ouverture et de curiosité des Allemands. Cela explique peut-être également que les entreprises allemandes trouvent facilement des personnes prêtes à s'occuper des marchés étrangers, voire à s'expatrier (13).

(13) SIMON (H.), 2007.

En outre, comme les entreprises du *Mittelstand* interviennent souvent sur des marchés étroits, ceux des produits de niche, l'exportation est indispensable pour rentabiliser les efforts de R&D qu'elles fournissent.

Le management

Le management dans le *Mittelstand* est fortement influencé par le caractère familial de ces entreprises (la très grande majorité étant des entreprises familiales). Cela implique un certain niveau de paternalisme dans



© Stefan Boness/IPON-REA

« La commercialisation "classique" s'opère dans le cadre des salons, foires et expositions. », le CEBIT, salon des technologies de l'information et de la bureautique, Hanovre, 2008.

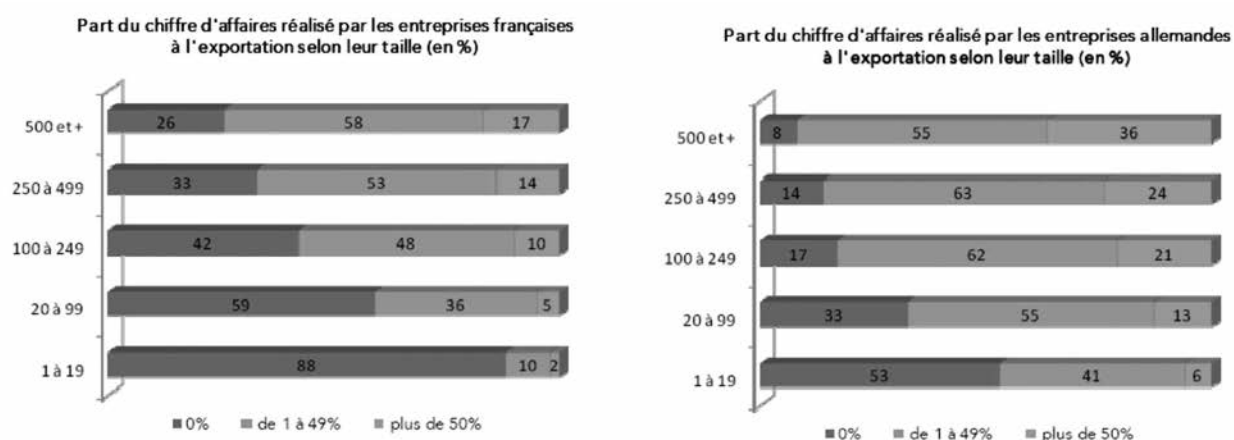


Figure 1 : Part du chiffre d'affaires à l'exportation selon la taille des entreprises en France et en Allemagne.

Source : Insee-Suse et BDI-Mittelstandpanel, Institut für Mittelstandsforschung.

les relations professionnelles, avec la responsabilité du « patron » vis-à-vis de ses employés.

Le management allemand en général est caractérisé par la proximité entre les différents niveaux hiérarchiques et par l'existence d'organigrammes plats, et c'est ce que l'on retrouve également dans les entreprises du *Mittelstand*. Rappelons que le management allemand est plutôt tourné vers la recherche du consensus, de l'adhésion de tous les acteurs aux décisions à prendre. L'échange avec les supérieurs hiérar-

chiques est assez facile et même encouragé, ce qui contribue à la remontée des observations et suggestions émanant des techniciens et experts de tous les niveaux.

Le management en Allemagne repose sur le principe de l'autonomie et de la responsabilité de chacun. De même, le dialogue entre ceux que l'on nomme les *Mitarbeiter* (les « collaborateurs », et non les « employés » ou les « ouvriers ») et leurs supérieurs hiérarchiques est encouragé, ce qui contribue à la qua-

lité de la coopération au sein de l'entreprise, dans un esprit d'effort collectif.

La gestion financière

La structure financière des entreprises du *Mittelstand* se caractérise par une part de capital propre généralement élevée (en moyenne, elle s'élève à près de 27 %, un ratio en forte croissance, puisqu'il n'était que de 20 % en 2003). Cela permet à ces entreprises une certaine indépendance dans leurs décisions stratégiques. On observe une tendance à la thésaurisation des bénéfices (ce qui renforce les fonds propres) qui sont réemployés ultérieurement pour la recherche, le développement et l'innovation. Aujourd'hui, les entreprises du *Mittelstand* disposent souvent d'un ratio de fonds propres comparable à celui de grandes entreprises (14). Le niveau élevé des capitaux propres présente également l'avantage pour ces entreprises de supporter des coûts de capital relativement faibles, l'appel au financement extérieur restant limité.

Le financement par les banques

Les entreprises du *Mittelstand* entretiennent traditionnellement un lien privilégié avec leur « banque-maison » (la *Hausbank*) (15). Deux tiers de ces banques sont des caisses d'épargne ou des banques mutualistes régionales (b).

(14) SCHACKMANN-FALLIS (K.-P.), « Le Mittelstand et son financement », *Regards sur l'Économie allemande*, n°108, 2013.

(15) KOHLER (D.) & WEISZ (J.-D.), 2012.

(b) *Ndlr : pour plus de précisions sur ce sujet, voir dans le présent numéro l'article de Frank Eloy, « Le rôle des banques régionales dans le financement de l'économie allemande ».*

Comme les dettes bancaires représentent plus des deux tiers du total du bilan des entreprises dont le chiffre d'affaires est inférieur à 50 millions d'euros, les banques maison jouent un rôle déterminant dans leur financement. Fortes des liens étroits qu'elles entretiennent avec leurs entreprises clientes, les banques ont un accès facile aux informations les concernant. De plus, les banques sont des organismes de proximité qui disposent d'une large délégation de pouvoir en matière d'octroi de crédits. En général, les liens entre une entreprise et sa banque-maison s'inscrivent dans la durée, le conseiller de la banque assurant une véritable mission de partenariat et d'accompagnement de l'entreprise sur le long terme (16). Ainsi, dans ses prises de décisions, la banque peut non seulement se référer à des ratios et *ratings*, mais aussi prendre en compte des facteurs d'ordres personnel, relationnel et organisationnel, et exercer ainsi une véritable activité de banquier.

Notons enfin que le capital-investissement est une pratique peu présente dans les entreprises du *Mittelstand*. S'il existe des sociétés de participation publique spécifiques au *Mittelstand* (*Mittelständische Beteiligungsgesellschaften*), leur activité se limite le plus souvent à l'apport de fonds propres.

LES RELATIONS DES ENTREPRISES DU MITTELSTAND AVEC LA SOCIÉTÉ PRISE DANS SON ENSEMBLE

La relation sociétale s'exprime aussi bien à l'intérieur de l'entreprise, au travers du dialogue social entre les différentes parties prenantes (collaborateurs, représen-

(16) SCHACKMANN-FALLIS (K.-P.), « Au cœur de l'économie réelle : le lien *Mittelstand/Sparkassen* », *Regards sur l'Économie allemande*, n°101, 2011.

Rentabilité sur CA	Entreprises < 10 salariés : 11,4 % Entreprises 10 – 49 salariés : 4,3 % Entreprises > 50 salariés : 3,7 % Moyenne : 5,7 %
Capitaux propres sur total du bilan	Entreprises < 10 salariés : 23,5 % Entreprises 10 – 49 salariés : 26,6 % Entreprises > 50 salariés : 28,1 % Moyenne : 26,9 %
Modes de financement des investissements	Fonds propres : 54 % Concours bancaires : 29 % Aides et subventions : 11 %

Figure 2 : Présentation de la structure financière des entreprises constituant le *Mittelstand* (chiffres clés – 2011).

Source: KfW Mittelstandspanel 2012.

tants des salariés, syndicats, direction et propriétaires), qu'à l'extérieur, dans la relation avec la société prise dans son ensemble.

Le dialogue social

Le dialogue social dans les entreprises allemandes est caractérisé par le niveau élevé de coopération entre la direction et les instances représentatives du personnel. Un comité d'entreprise (*Betriebsrat*) peut être créé dans les entreprises de plus de 5 salariés, ses membres étant élus par le personnel. Entre ces comités et la direction, le dialogue tend en général à la recherche systématique d'un compromis, débouchant sur des solutions acceptables par toutes les parties prenantes. Dans les faits, seules 29 % des entreprises employant entre 20 et 500 salariés ont mis en place un comité d'entreprise (17), ce qui peut être considéré comme un bon pourcentage, témoignant de la relation constructive qui existe dans les entreprises. Le principe allemand de la codétermination (*Mitbestimmung*), s'il ne s'applique pas *stricto sensu* aux entreprises de petite taille, est néanmoins au cœur des relations existant entre les différentes parties prenantes. C'est la notion de communauté d'intérêts qui détermine les relations entre la direction et les collaborateurs.

Rappelons qu'en Allemagne, le pourcentage de salariés adhérents à un syndicat est significativement plus élevé qu'en France. En outre, les différents syndicats de branche agissent de manière très coordonnée, la majorité d'entre eux étant fédérée au sein de la Confédération des syndicats allemands (*Deutscher Gewerkschaftsbund* – DGB). En général, ils n'agissent pas dans une logique politique ou idéologique, mais font preuve d'une attitude responsable et collaborative, en veillant à toujours rechercher des solutions qui concilient les intérêts des salariés et ceux de l'entreprise.

La spécificité des relations tissées avec la société

La loi fondamentale allemande stipule que : « Propriété oblige » (*« Eigentum verpflichtet »*). Ce principe s'applique aussi dans le monde de l'entreprise, où la gestion de celles-ci par leurs propriétaires doit servir également les intérêts de la société prise dans son ensemble.

Nombreux sont les entrepreneurs qui participent activement à la vie associative de leur commune ou de

leur région (18). Les associations sportives, par exemple, bénéficient souvent de la générosité d'entrepreneurs locaux. Au début du XX^e siècle, déjà, les entrepreneurs contribuaient financièrement à la construction d'équipements sportifs et culturels, qui portent souvent le nom du bienfaiteur (et ce, bien avant ce que l'on appelle aujourd'hui le *sponsoring*, qui poursuit avant tout des fins publicitaires).

Beaucoup d'entreprises du *Mittelstand*, même parmi les plus grandes, sont toujours localisées dans la petite ville ou dans le village où a commencé leur développement. L'ancrage local du patron d'une entreprise du *Mittelstand* joue également un rôle prépondérant dans le recrutement et la fidélisation du personnel. Les activités bénévoles qu'exercent ces dirigeants-propriétaires dans des associations locales (ou plus rarement dans des structures politiques) créent des liens forts avec la communauté locale. C'est une évidence, pour ce type d'entreprise, que de rester implantée dans son fief d'origine : la question de l'optimisation de la localisation ne se pose même pas ! C'est une forme de patriotisme local, où l'économique et le social sont étroitement imbriqués (19).

La formation professionnelle

Le rôle que jouent les entreprises du *Mittelstand* en matière de formation professionnelle est extrêmement important (c). En Allemagne, 80 % des apprentis (qui représentent environ 60 % d'une classe d'âge) sont formés dans les entreprises du *Mittelstand*. Celles-ci supportent également une part importante du coût de cette formation (sur les 10 900 euros que coûte chaque année la formation d'un apprenti, 8 700 euros sont supportés par l'entreprise qui l'accueille, en plus de la rémunération versée à l'apprenti qui correspond environ à la moitié du salaire conventionnel) (20). Les entreprises forment les jeunes aux métiers et techniques nécessaires à la conception, à la production et à la maintenance de leurs produits. La formation professionnelle se fait en alternance dans les entreprises et dans les écoles professionnelles. Près de 350 métiers relevant de l'industrie, de l'artisanat et des professions libérales sont concernés par cette « formation duale »

(18) BOURGEOIS (I.), « Entreprises familiales : "propriété oblige" », in BOURGEOIS (I.) (Dir.), *PME allemandes : les clés de la performance*, CIRAC, 2010.

(19) KOHLER (D.) & WEISZ (J.-D.), 2012.

(c) Ndlr : pour plus de précisions sur ce sujet, voir dans le présent numéro l'article d'Isabelle Bourgeois, « L'apprentissage, garant de la capacité de l'Allemagne à innover ».

(20) BOURGEOIS (I.) (Dir.), *PME allemandes : les clés de la performance*, Introduction, CIRAC, 2010.

(17) PICHET (E.) & LANG (G.), 2012.

(*Duales Berufsausbildungssystem*), associant l'école et l'entreprise.

Les entreprises investissent ainsi dans la qualification et les compétences de leur personnel de demain. Les apprentis bénéficient pour leur part d'une formation à un métier, ce qui est plus important que le diplôme lui-même. Ce métier et les compétences acquises permettent à l'apprenti de s'insérer aisément dans le monde de travail.

La formation duale permet aussi de transmettre l'amour du « travail bien fait ». Ce souci de la qualité, qui constitue un véritable avantage compétitif et qui est pour beaucoup dans la bonne réputation dont jouissent les produits allemands, est donc transmis très tôt *via* l'apprentissage.

Notons enfin que le caractère familial et local des entreprises du *Mittelstand* favorise aussi la volonté de protéger l'emploi. Cette démarche est facilitée par une législation allemande qui, depuis longtemps, favorise le recours au chômage partiel (*Kurzarbeit*), un dispositif qui permet aux entreprises de réduire temporairement le temps de travail de leurs salariés, et d'éviter ainsi de recourir à des licenciements (21).

L'ENVIRONNEMENT POLITIQUE

En France, le débat sur le *Mittelstand* porte souvent sur le rôle que pourraient jouer les pouvoirs publics afin de favoriser l'émergence d'un tissu de PME et d'ETI comparable à celui existant en Allemagne. Le plus souvent, ce sont des aides financières (sous la forme de subventions directes ou d'allègements fiscaux) qui sont évoquées, plus rarement la mise en place de réseaux d'information ou la formation. Un tel débat n'existe quasiment pas en Allemagne, où l'immixtion de l'État dans le monde de l'entreprise n'est pas vue d'un très bon œil. De ce fait, les interventions politiques dans l'économie sont très limitées et ont avant tout pour objet de garantir le cadre dans lequel évoluent les entreprises.

La fiscalité

En Allemagne, la politique fiscale pour les entreprises repose sur un principe de neutralité ; celle-ci n'est donc pas un instrument au service de la politique industrielle (22). La politique budgétaire appliquée aux niveaux fédéral et régional permet aux entreprises non seulement de se refinancer à des taux très faibles,

mais également de bénéficier de taux de prélèvements obligatoires (notamment sur le capital) relativement bas. La fiscalité applicable à une entreprise ne dépend pas de sa taille, mais de sa forme juridique. Le fait qu'une entreprise appartienne ou non au *Mittelstand* est donc sans effet. Deux réformes fiscales (intervenues en 2003 et 2008) ont contribué à alléger la pression fiscale pesant sur les entreprises, et donc à améliorer leur rentabilité. Ces réformes ont porté tant sur la fiscalité applicable aux sociétés que sur l'imposition des dividendes et du patrimoine, ainsi que sur la transmission de celui-ci.

Les subventions

Les programmes d'aides aux entreprises sont orientés entre autres vers la formation, la recherche appliquée et le transfert de technologie et autres, mais ils ne sont pas ciblés vers un secteur d'activité spécifique (23). Les entreprises du *Mittelstand* peuvent prétendre à une multitude d'aides et de subventions, qui existent surtout au niveau régional ou local. Néanmoins, un sondage récent réalisé par la Fédération des chambres de commerce et d'industrie allemandes (DIHT) a mis en évidence le fait que la lourdeur des procédures administratives peut amener les entreprises du *Mittelstand*, à renoncer à solliciter ces aides (24). En effet, ces entreprises considèrent que le temps nécessaire pour remplir des dossiers de demande est en fait mieux utilisé s'il est consacré au développement de produits ou aux relations avec les clients. Adopté au niveau fédéral en 2008, le programme central d'innovation pour le *Mittelstand* (ZIM) a permis, en deux ans, de financer 9 000 projets d'un montant moyen de 200 000 euros. Par rapport à une cible théorique de plus de 3,6 millions de PME, ce chiffre est incontestablement très faible (25).

Les politiques de soutien financier au *Mittelstand* sont en grande partie le fait de l'organisme public *Kreditanstalt für Wiederaufbau* (KfW). Les aides allouées par cette institution prennent la forme de prêts bonifiés ou de quasi-fonds propres. Les demandes d'aides et leur gestion doivent impérativement transiter par la banque-maison de l'entreprise.

(23) WETTMANN (R.W.), « PME : le très envié "Mittelstand" allemand », *Alternatives économiques – L'économie politique*, 2012/3, n°55.

(24) *Deutscher Industrie – und Handelstag (DIHK) : Fachkräftebedarf und Image von FuE-Förderprogrammen auf dem Prüfstand*, DIHK-Innovationsreport, 2007.

(25) Le programme ZIM s'adresse aussi bien aux TPE qu'aux PME. Il n'est donc pas limité à une catégorie spécifique d'entreprises en fonction de leur taille, mais est au contraire ouvert à l'ensemble de ces entreprises, à condition d'envisager un projet technologique de R&D orienté vers le marché. De ce fait, seule une petite partie des 3,6 millions de PME pourrait demander à en bénéficier.

(21) PICHET (E.) & LANG (G.), 2012.

(22) PICHET (E.) & LANG (G.), 2012.

La décentralisation

Il est important de rappeler que l'Allemagne, de par son organisation politique et administrative, est un pays très décentralisé. Il y a peu d'administrations fédérales (les affaires étrangères, la défense nationale,...), la plupart des fonctions administratives étant exercées par les *Länder* (fiscalité, éducation, police, justice,...). Cette organisation est également fondée sur le principe de subsidiarité. Des programmes de soutien aux entreprises peuvent exister à divers niveaux administratifs, mais la plupart des mesures de politique économique destinées aux entreprises du *Mittelstand* sont décidées au niveau régional des *Länder*, voire au niveau des collectivités locales.

LE MITTELSTAND : UN SYSTÈME COMPLEXE ET INTERDÉPENDANT, QUI EST À L'ORIGINE DE SON SUCCÈS

Face à ces multiples aspects caractérisant le *Mittelstand* allemand, il est bien difficile d'identifier ceux qui contribuent le plus à sa réussite. En fait, c'est plutôt l'ensemble de ces éléments qui sont à l'origine de son succès.

Voici trois exemples qui en illustrent l'interdépendance et l'inséparabilité :

- Le fort ancrage local et régional de l'entreprise et de la famille qui l'a fondée, comme la stratégie consistant à produire avec un niveau de qualité très élevé contribuent ensemble à la volonté de former des jeunes par l'apprentissage. C'est ainsi que sont transférées les compétences qu'il ne faut pas perdre. En même temps, l'attachement à un territoire, mais aussi le souci de garder les compétences, contribuent à la volonté de protéger l'emploi au niveau local. Pour cela, les entreprises sont aidées entre autres par la législation sur le chômage partiel.

- Une gestion familiale s'inscrivant dans le long terme, et la volonté de préserver le patrimoine de l'entreprise en vue de sa transmission aux générations suivantes sont des stratégies qui reçoivent un accueil favorable de la part des banques-maisons. Ces *Hausbanken* sont ainsi « sur la même longueur d'ondes » que les entreprises. Elles se refusent donc à adopter des stratégies de gestion privilégiant le court terme et à mettre en œuvre des politiques qui pourraient nuire aux intérêts de leurs entreprises-clientes.

- La stratégie de l'innovation incrémentale, fondée sur l'amélioration constante de la qualité de l'existant, est confortée par l'apprentissage, qui transmet le goût du travail bien fait. De même, le style de management encourage en général l'échange et repose sur le respect

des compétences (surtout techniques) de chacun. Cette culture de l'échange se retrouve également dans les relations qu'entretient l'entreprise avec ses clients et ses fournisseurs. Les relations tant internes qu'externes se caractérisent donc par un haut niveau de coopération.

Ces quelques exemples illustrent l'importance des liens qui existent entre la stratégie mise en œuvre par les entreprises du *Mittelstand*, leur mode de financement, les relations qu'elles entretiennent avec la société et le cadre juridique dans lequel elles évoluent. Ils mettent en évidence le fait qu'il s'agit d'un système complexe, dont les différents éléments constitutifs sont étroitement liés et quasi-indissociables (26). Un tel modèle est dès lors difficile à dupliquer par le seul moyen d'une politique volontariste reposant sur des mesures incitatives. Le *Mittelstand* est certes fondé sur l'innovation, tourné vers le marché mondial et vers la recherche d'une rentabilité à long terme, mais il présente dans le même temps un caractère fortement provincial, familial et paternaliste (27).

Comme nous l'avons vu, ces entreprises fonctionnent dans un système étroitement dépendant de l'organisation politique, géographique, sociale et éducative du pays. Les principaux atouts et forces des entreprises du *Mittelstand* ne peuvent s'épanouir que dans cet entrelacement de différentes dimensions. Cela procure une forte stabilité au système, mais montre aussi clairement l'impossibilité de le transposer tel quel dans un autre pays, doté de structures nécessairement différentes.

Cette synthèse de ce qui caractérise le *Mittelstand* et explique son succès peut paraître un peu trop idyllique. Il va de soi que toutes les entreprises du *Mittelstand* ne connaissent pas un fonctionnement aussi harmonieux que celui que nous venons de décrire. Elles ne sont pas toutes placées sous le signe de la réussite, bon nombre d'entre elles connaissent des difficultés : certaines ont été vendues à des investisseurs financiers, d'autres ont tout simplement cessé leur activité. Ce ne sont pas des « entreprises miracles » : elles peuvent être elles aussi le lieu de stratégies désastreuses, d'un management hiérarchisé et autoritaire, ou d'une gestion financière trop risquée.

Mais au total, malgré quelques exceptions inévitables, les entreprises qui font partie de cet ensemble très particulier qu'est le *Mittelstand* constituent indéniablement l'un des facteurs clés du succès économique que connaît aujourd'hui l'Allemagne.

(26) Cette notion de système va bien au-delà de la notion d'« écosystème » développé par KOHLER (D.) & WEISZ (J.-D.) (2012) pour décrire les relations et interactions entre les acteurs et les organismes.

(27) PICHET (E.) & LANG (G.), 2012.

BIOGRAPHIES DES AUTEURS

BEFFA Jean-Louis

Ancien élève de l'École Polytechnique, Jean-Louis Beffa est ingénieur en chef des Mines. Il est diplômé de l'École Nationale Supérieure du Pétrole et de l'Institut d'Études Politiques de Paris.

Il a commencé sa carrière à la direction des Carburants du ministère de l'Industrie comme ingénieur, puis comme chef du service Raffinage et, enfin, comme directeur-adjoint.

En 1974, il entre à la Compagnie de Saint-Gobain en tant que directeur du Plan. Jean-Louis Beffa a également été directeur général, puis Président-directeur général de Pont-à-Mousson SA.

En mars 1982, il est nommé directeur général de Saint-Gobain, puis il en est le Président-directeur général de janvier 1986 à juin 2007.

Jean-Louis Beffa exercera ensuite en qualité de Président du conseil d'administration du groupe jusqu'à juin 2010. Il est aujourd'hui Président d'honneur de la Compagnie de Saint-Gobain.

Jean-Louis Beffa est également Senior Advisor de Lazard et Chairman Lazard Asia Investment Banking, administrateur de GDF Suez et du Monde S.A. Il est Président de l'AROP (Association pour le Rayonnement de l'Opéra national de Paris).

Jean-Louis Beffa est Grand Officier de la Légion d'Honneur.

BOURGEOIS Isabelle

Ancienne élève de l'ENS (Fontenay-aux-Roses), Isabelle Bourgeois est maître de conférences à l'Université de Cergy-Pontoise (depuis 2002) et est chargée de recherche au Centre d'Information et de Recherche sur l'Allemagne contemporaine (CIRAC) depuis 1988 (www.cirac.u-cergy.fr).

Rédactrice en chef de la revue *Regards sur l'économie allemande - Bulletin économique du CIRAC* depuis 2001, elle est l'auteur de nombreux ouvrages sur le modèle économique et social allemand, et les médias.

CROMME Gerhard

Gerhard Cromme a étudié le droit à l'Université de Münster et à l'Université de Lausanne, et les sciences économiques à la Sorbonne (Paris) et à Harvard (PMD). Il a ensuite passé son doctorat de droit à Münster.

La Compagnie de Saint-Gobain a été la première étape de sa carrière professionnelle, de 1971 à 1986. Les dernières fonctions qu'il y a occupées sont celles de délégué général adjoint en charge de la République fédérale d'Allemagne.

En 1986, Gerhard Cromme rejoint le groupe Krupp en Allemagne, dont il devient en 1989 le président du directoire de la *holding*.

En 1999, les sociétés Krupp et Thyssen fusionnent pour créer la nouvelle entité ThyssenKrupp. Gerhard Cromme y occupe les fonctions de président du directoire de la société jusqu'en 2001, puis, jusqu'en mars 2013, celles de président du conseil de surveillance.

Aujourd'hui, Gerhard Cromme est Président du conseil de surveillance de Siemens AG et est membre du conseil de surveillance d'Axel Springer AG.

Au titre de ses précédentes fonctions, Gerhard Cromme a été membre des conseils de surveillance et d'administration de la Compagnie de Saint-Gobain, d'Allianz SE, de Deutsche Lufthansa AG, d'E.ON AG, de BNP Paribas S.A., de Suez S.A., de Volkswagen AG, d'ABB Ltd. et de Thales S.A.

De 1991 à 2000, il a exercé les fonctions de Vice-président de la Fédération de l'industrie allemande (BDI).

De 2001 à 2005, Gerhard Cromme a occupé les fonctions de Président de la Table Ronde des industriels européens (ERT). Il en est encore membre aujourd'hui.

De 2003 à 2007, Gerhard Cromme a été Président du conseil de surveillance de l'European School of Management and Technology (ESMT) de Berlin.

De 2001 à juin 2008, il a été Président de la commission gouvernementale Deutscher Corporate Governance Kodex. Au titre de cette fonction, il a également été membre du Forum Européen de Gouvernance, créé en 2004.

Gerhard Cromme est Grand-Croix de l'Ordre du mérite de la République fédérale d'Allemagne. En 2002, le Président de la République française l'élève au rang de Commandeur de la Légion d'honneur en reconnaissance des mérites dont il a fait preuve au service du développement des relations franco-allemandes.

ELOY Frank

Frank Eloy est membre du directoire de la Landesbank Saar ("SaarLB"; www.saarlb.fr) depuis avril 2001. Il est le responsable des activités commerciales réalisées en France et en Allemagne et portant sur les segments de marché suivants :

L'ALLEMAGNE : UN MODÈLE
POUR L'INDUSTRIE FRANÇAISE ?

- financement de projets immobiliers commerciaux et de projets intéressant notamment le domaine des énergies renouvelables ;
- gestion d'opérations en faveur de collectivités publiques et d'entreprises rattachées ;
- financement d'entreprises relevant de tous secteurs économiques, y compris la réalisation d'opérations touchant au commerce extérieur.

Il a joué un rôle de premier plan dans la montée en puissance de ces activités en France, lesquelles représentent aujourd'hui un volume annuel d'opérations nouvelles équivalent à celui réalisé en Allemagne.

Entre la fin de ses études, en 1977, et son entrée chez SaarLB, en 2001, il a exercé des responsabilités au sein de différentes entreprises dont plusieurs banques régionales, en particulier au sein de la HypoVereinsbank, entre 1993 et 2001.

Frank Eloy est membre du conseil d'administration du Club Économique Sarre-Palatinat-Moselle et participe aux travaux de différentes commissions et groupes de travail créés au sein du groupe des caisses d'épargne (DSGV à Berlin et SVSaar à Saarbrücken) et de l'association des banques allemandes de droit public (VÖB à Berlin).

HELLIO François

François Hellio a rejoint CMS Bureau Francis Lefebvre en 1990.

Il a été détaché au bureau de Berlin de 1992 à 1998, avant de rejoindre l'équipe Fiscalité internationale du bureau de Paris, dont il est membre associé depuis 2001.

De 2009 à 2012, il a été membre du conseil de surveillance du cabinet Francis Lefebvre.

Il est aujourd'hui coordinateur, au sein de CMS, des activités du groupe de travail franco-allemand. Il conseille des groupes français et étrangers en matière de financement et de structuration de leurs investissements, notamment immobiliers, réalisés en France ou à l'international. Il accompagne aussi ses clients dans la gestion de leurs contentieux fiscaux.

François Hellio est chargé d'enseignement auprès des universités de Strasbourg (DJCE) et de Vienne (LLM fiscalité internationale). Il est l'auteur de divers articles parus dans des publications françaises et internationales.

Il est diplômé d'HEC (1988) et est titulaire d'une maîtrise de droit de l'Université de Paris I (1992).

Courriel : francois.hellio@cms-bfl.com

JOLK Christophe

Christophe Jolk a rejoint le CMS Bureau Francis Lefebvre en 2012.

Spécialiste de la fiscalité internationale, Christophe Jolk conseille des groupes français et allemands dans la réalisation d'opérations transfrontalières.

Bénéficiant de la double nationalité (française et allemande), Christophe Jolk est titulaire d'une maîtrise franco-allemande : maîtrise en droit de l'Université de Paris I et Magister Legum de l'Université de Cologne. Il justifie également d'un Master 2 professionnel de la fiscalité de l'entreprise de Paris-Dauphine et d'un LL.M. de la Pennsylvania State University. Il est inscrit aux barreaux des Hauts-de-Seine et du Luxembourg, et est admissible au barreau de New York.

Courriel : christophe.jolk@cms-bfl.com

KNAPP Wolfgang

Titulaire d'un diplôme en physique et d'un doctorat en génie électrique, Wolfgang Knapp est directeur-adjoint chez Rofin Sinar Laser GmbH à Hambourg (il est le co-inventeur de CO₂-slab Laser et est, entre autres, responsable de la production des sites implantés aux États-Unis, au Japon et en Allemagne).

Il a été chef de projet international chez Valeo Éclairage à Paris.

Depuis 1996, il est directeur de la Coopération Laser franco-allemande du Fraunhofer Institut Lasertechnik.

Il est également membre du conseil d'administration de l'association française Club Laser & Procédés (CLP), de l'European Laser Institute (ELI) et du Laser Institut of America (LIA).

De même, il est membre du comité éditorial de la revue *Photoniques* et est co-organisateur de diverses manifestations en France et à l'international dans le domaine du laser.

Courriel : wolfgang.knapp@ilt.fraunhofer.de

LANG Gerald

Docteur de l'École Polytechnique et diplômé de l'Université de Mayence (Allemagne), Gerald Lang est professeur à KEDGE Business School (ex-BEM Bordeaux) depuis 2008. Il est également Chercheur Associé à l'École Polytechnique (PREG-CRG). Entre 1996 et 2008, il a exercé des responsabilités opérationnelles en tant que directeur Stratégie et Développement et directeur de Projets dans différents groupes français et allemands (Bertelsmann, PPR...). Il a eu aussi en charge la conduite de travaux touchant à des améliorations opérationnelles au niveau international ainsi qu'à des repositionnements stratégiques dans le secteur de la distribution.

Ses activités de recherche portent sur des problématiques organisationnelles et stratégiques dans le cadre de la distribution multi-canal ainsi que dans les industries créatives. Il intervient sur les thématiques du *marketing* et du management international. Il est également régulièrement sollicité en tant qu'expert sur les questions franco-allemandes.

LINKHOR Rolf

De 1961 à 1969, Rolf Linkhor suit des études de Physique et de Chimie Physique, au sein des universités de Stuttgart, de Munich et d'Aberdeen (Écosse).

Il réalise également un stage industriel chez Bosch (Stuttgart) et Lavalette (Paris).

De 1970 à 1979, il exerce au sein du département Recherche de la Deutsche Automobil GmbH (DAUG) à Esslingen (développement de nouveaux systèmes de batteries destinés à équiper des automobiles).

De 1974 à 1979, il est le Président du comité d'entreprise.

De 1979 à 2004, il est membre du Parlement européen.

De 2005 à 2007, il est le conseiller spécial du Commissaire européen pour l'Énergie.

De 2005 à 2009, il est le Président du Centre for European Energy Strategy – C.E.R.E.S. sprl, Bruxelles.

Au titre de ses engagements politiques, Rolf Linkhor devient membre du SPD à partir de 1964.

Après avoir exercé plusieurs responsabilités au niveau local de 1971 à 1982, dont celles de Président du Bureau local de Stuttgart du SPD (de 1977 à 1982), Rolf Linkhor est élu au Parlement européen, où il siègera de 1979 à 2004.

Il sera également membre du Bureau du SPD de Baden-Württemberg de 1982 à 1995, puis membre du conseil national (*Parteirat*) du SPD (Berlin), de 2003 à 2005.

MAUGIS Guy

X73 et membre du corps des ingénieurs des Ponts, Guy Maugis a commencé sa carrière au Plan Construction, puis à la direction départementale de l'Équipement des Yvelines, où il était en charge des opérations d'urbanisme et de logement social.

En 1982, il rejoindra Pechiney, où il sera en charge de la stratégie de la branche Alumine. Puis, il est nommé directeur de l'usine d'électrolyse de l'Argentière la Bessée et, enfin, directeur de l'usine de laminage de Rhenalu (Alsace).

Il rejoindra en 1988 le groupe américain PPG. Après avoir développé les ventes de la filiale française du groupe, il sera chargé de la fusion des activités européennes Verre Bâtiment du groupe, avant de prendre en charge la direction industrielle, puis la présidence de PPG Verre Europe.

En 1998, à la suite du rachat de PPG Verre Europe par Asahi, leader mondial du verre, il prendra en charge la direction des activités automobiles européennes d'Asahi Glass Automotive, avant de se voir confier la responsabilité mondiale du *marketing* et du développement, ainsi que de l'activité de seconde monte.

Guy Maugis est Président de Bosch France depuis le 1^{er} janvier 2004. Il est également président de la chambre de commerce et d'industrie franco-allemande.

MINHOFF Christoph

Christoph Minhoff est depuis décembre 2012 le directeur général de l'Association fédérale de l'industrie agroalimentaire allemande (*Bundesvereinigung der deutschen Ernährungsindustrie e.V. – BVE*) et de la Fédération pour le droit et la science des aliments (*Bund für Lebensmittelrecht und Lebensmittelkunde e.V. – BLL*). Auparavant, il a occupé pendant plus de dix-sept ans des fonctions de direction auprès de différentes télévisions publiques (ZDF et Phoenix). Expert médiatique confirmé, il est le porte-parole de l'industrie agroalimentaire auprès des responsables politiques et des médias.

Courriel : cminhoff@bve-online.de

MOTTIS Nicolas

Nicolas Mottis est professeur à l'ESSEC, dont il a été le directeur de 2002 à 2005. Il est Docteur en Économie de l'École Polytechnique et est titulaire d'une Habilitation à Diriger des Recherches (Université Paris Dauphine). Il a été chercheur visitant à Stanford (États-Unis), à Harvard (États-Unis) et à l'Australian Graduate School of Management (Sydney – Australie). Ses centres d'intérêt en recherche portent sur l'articulation entre stratégie et contrôle de gestion (planification stratégique, *business plan*, création de valeur, systèmes d'incitation, mesure des performances, gestion de projet, investissement socialement responsable...). Il est l'auteur de plusieurs ouvrages et de nombreuses publications académiques et professionnelles dans les domaines précités et est également consultant pour des entreprises nationales et internationales sur ces mêmes thèmes.

Il a travaillé trois ans pour Renault, à Zürich, puis sur l'organisation logistique des filiales suisse, allemande et autrichienne du groupe. Par la suite, il a travaillé deux ans au sein du groupe Bertelsmann sur différents projets d'organisation. Il a développé de nombreux partenariats universitaires avec l'Allemagne et enseigne régulièrement à l'Université de Mannheim. Courriel : mottis@essec.edu

SICK Sebastian

Docteur en droit et LL.M.Eur. (*master of european law*), Sebastian Sick est chef du service Droit des sociétés à la fondation Hans-Böckler (fondation de la DGB, confédération des syndicats allemands). Il est également avocat au barreau de Düsseldorf. Expert en droit des entreprises, codétermination et gouvernance d'entreprise, il conseille les représentants des salariés siégeant au sein des conseils de surveillance. Il est membre du conseil de surveillance de l'entreprise Georgsmarienhütte GmbH et a rédigé de nombreuses publications relatives au droit européen des sociétés, à la gouvernance d'entreprise, à la codétermination dans les entreprises et à la pratique des conseils de surveillance.

FOR OUR ENGLISH-SPEAKING READERS

GERMANY: A MODEL FOR FRENCH INDUSTRY?*Issue editor***Gerald Lang***Editorial***Pierre Couveinhes***Foreword : Europe and Germany need a competitive France***Gerhard Cromme***Germany's strategy for coping with a globalized economy***Jean-Louis Beffa**

Although Germany's economic situation is better than that in many other EU lands, this prosperity can mainly be set down to the country's successful integration in the globalized economy. This success stems from four principal assets. First of all, the country's territorial organization with sixteen *länder* endowed with broad economic powers has set the conditions for several major metropolitan areas to emerge built upon flourishing industries. Secondly, the quality of labor relations, grounded on a sense of compromise and of national solidarity. Thirdly, a "comanagement" that, involving both corporate executives and representatives of the personnel, is characterized by the quality of negotiations and a well thought-out wage policy. Finally, an effective system of innovation with ongoing efforts to find industrial applications for the advances made by science. Nevertheless, Germany also has shortcomings and impediments that might jeopardize this success.

*Towards an ethics for industry: The lessons drawn from Bosch***Guy Maugis**

Created 125 years ago, Bosch, now one of the biggest groups in Europe, has 306.000 employees and sales amounting to €52,5 billion. Enthusiasm for innovation, the quest to continually improve quality, a strong international development and a concern for people, Robert Bosch's legacy has served as the underpinnings for the company's success since its creation. We also come across these characteristics in most medium-sized German firms.

*"Codetermination" in Germany: Employee participation in a cooperative business model***Sebastian Sick**

This description of the German system of "codetermination" (or "comanagement") draws attention to the cooperative nature of this model of worker participation, which produces a balance between the interests of the parties involved in production. Business and political leaders have often showered praise on this system for its success during the current economic and financial recession. The levels for

applying codetermination are explained from the company level (council of supervision) to the plant level (work councils). Interactions with labor unions are described; and the challenges, pointed out with which German codetermination must cope in the future.

*German-style management, an unknown asset?***Gerald Lang and Nicolas Mottis**

In the heated debate over the past few years about divergence between the French and German economies, Germany's is often said to be more efficient than France's. Most of these discussions have focused on each land's structural, macroeconomic characteristics. In France, emphasis tends to be placed on the backing that public authorities provide to firms (through the fiscal or welfare systems, labor costs, subsidies to certain industries, etc.), whereas this aspect is secondary on the other bank of the Rhine. Oddly enough, one aspect is often overlooked, even ignored: management. The "German model" operates in everyday activities at the workplace, in both small and big firms, and its success very much depends on the management of projects and work teams. This focus on the characteristics of German-style management and its differences with French management seeks to provide an understanding of the German model from a microeconomic perspective, a fuller analysis that refers more to concrete practices in companies than to macroeconomic arguments.

*Apprenticeship stands surety for Germany's ability to innovate***Isabelle Bourgeois**

In Germany, apprenticeship is not at all a road to nowhere. Instead, it is the major way to acquire occupational skills and qualifications. Nearly two-thirds of Germans in the labor force – in all, 23 million persons – have an apprenticeship diploma obtained following vocational training at the secondary school level. Underlying apprenticeship is the strong participation by companies: 80% of training time takes place inside firms, and is funded by them. Both employer organizations and labor unions support this system. Apprenticeship allows for a close match between supply and demand, whence a lower jobless rate among young people under the age of 25. It also strongly contributes to social cohesion. By dispensing technical knowledge and know-how, this "dual" training system provides a powerful lever for making German companies more innovative.

*The policy of innovation and university-company collaboration: The Fraunhofer institutes***Wolfgang Knapp**

Founded in 1949, the Fraunhofer Gesellschaft (FhG) has become the largest establishment for contract-based research in Europe. This research accounts for more than 70% of its income: €1,6 billion out of a total annual research budget of €1,9 billion. The FhG has 66 institutes and research centers throughout Germany. Its major objective is the practical application of scientific know-how as a way to develop new technology. Its activities, which entail a moving equilibrium between innovation and applied research, lie in between industry and basic research (the domain of universities and organizations such as the Max-Planck-Gesellschaft). The FhG

is the major but not the single player in German innovation. Research under contract is a marketplace; and as on any market, several players might enter the competition.

The cost of labor and corporate taxes

François Hellio and Christophe Jolk

Since 2000, Germany has reduced withholding taxes on wages, which have remained stable in France. In 2008, these taxes amounted to 22,6% of the French – but 21,8% of the German – GDP. This difference, now of 0,8% in Germany's favor, used to be, in 2000, 1,5% in favor of France. Other issues, such as the minimum wage, the time spent working or vocational training, shed a stark light on differences between German and French social policies. However French firms suffer from the tax system's chronic instability. Taking all aspects into account, corporate taxes in France might turn out to be more advantageous than in Germany, even though this does not show up in international comparisons, because French fiscal regulations are complicated and obscure.

The role of regional banks in financing the German economy

Frank Eloy

Comparisons of the performance of German and French industry often draw attention to regional banks. The *hausbanken* in the service of the *mittelstand* are said to have a role that, different from the one played by comparable organizations in other European lands, creates the conditions for steadier growth in firms. What does the idea of a regional bank denote in Germany? After answering this question, an overview of the German banking industry is presented; and the nature of relations between the heads of firms and their partners in regional banks is brought under discussion. In conclusion, the SaarLB is briefly presented along with its understanding of its role as a regional bank.

A strategy different from France's: German energy policy

Rolf Linkohr

Shortly after the catastrophe at Fukushima, the German chancellor, Angela Merkel, announced a new course for the

country's energy policy: nuclear power is to be fully abandoned by 2022 owing to a massive recourse to renewable sources of energy. The proclaimed goal is for renewable energy to make up 35% of the country's energy mix by 2035 and even 80% by 2050. This "energy transition", though benefitting from a consensus, has run up against several difficulties: an unadapted electric power grid, the excessively high cost of investments and exorbitant electricity rates for consumers... Till now, this energy policy's basic principles have not come under question, but questions are arising about the pace and cost of this transformation.

A little known success in the German economy: Agribusiness, a solid innovative partner in a globalized food industry

Christoph Minhoff

Food is a necessity for everyone everywhere. As the third largest exporter and importer of food products worldwide, Germany is a major player on this global market. Thanks to its industry for processing quality foodstuffs efficiently while complying with the principles of sustainable development, German agribusiness is highly implicated in an international division of labor. As a solid, innovative partner in a globalized food industry, it reacts, day after day, to: changes in supply and demand, the growing number of players on this market and the increasing integration of international chains for creating added value.

Specific to Germany, the mittelstand

Gerald Lang

Said to be the German economy's backbone, the *mittelstand* refers to a heterogeneous set of small and medium-sized companies, big family concerns and "hidden champions" – a phrase referring to the middle-tier companies that, though not very well-known by the public, hold a major position in highly specialized sectors on the world market. The factors underlying the *mittelstand* are explained in relation to three dimensions: the firm itself (its strategy, operations and management); its relations with its "territory" and, more broadly, with society; and the fiscal, financial and political setting of the firm's activities.

AN UNSERE DEUTSCHSPRACHIGEN LESER

DEUTSCHLAND : EIN VORBILD FÜR DIE FRANZÖSISCHE INDUSTRIE ?

Leitartikel

Pierre Couveinhes

Vorwort : Europa und Deutschland brauchen ein wettbewerbsfähiges Frankreich

Gerhard Cromme

Die Strategie Deutschlands in der globalisierten Wirtschaft

Jean-Louis Beffa

Wenn Deutschland heute eine wirtschaftliche Lage vorweisen kann, die florierender ist als diejenige vieler anderer europäischer Länder, so ist diese Situation zu einem großen Teil der Tatsache zu verdanken, dass ihm die Integration in eine nunmehr globalisierte Wirtschaft besser gelungen ist.

Dieser Erfolg ist insbesondere auf die folgenden vier Trümpfe zurückzuführen :

- eine spezifische territoriale Organisation mit 16 Ländern, die über weitgehende Zuständigkeiten auf wirtschaftlicher Ebene verfügen, so dass sich mehrere bedeutende Metropolen, umgeben von prosperierenden Industriegebieten, erfolgreich entwickeln konnten ;
- die Qualität der sozialen Beziehungen, die von dem Bemühen um Kompromiss und nationale Solidarität getragen werden ;
- die betriebliche Mitbestimmung, auf deren Basis Arbeitgeber und Arbeitnehmer als Partner zusammenwirken, für die Qualität des sozialen Dialogs und die Anwendung einer wohlüberlegten Lohnpolitik von großer Bedeutung sind ;
- schließlich, ein leistungsfähiges Innovationssystem, das stets darauf abzielt, industrielle Anwendungsmöglichkeiten für die Fortschritte der Wissenschaften zu finden.

Aber Deutschland hat auch gewisse Unzulänglichkeiten und Handikaps zu beklagen, die diese Erfolge in absehbarer Frist gefährden könnten.

Für eine Ethik der Industrie : die Lehren aus dem Modell Bosch

Guy Maugis

Die BOSCH-Gruppe, die vor mehr als 125 Jahren gegründet wurde, ist heute mit 306 000 Beschäftigten und einem Umsatz von 52,5 Milliarden Euro eine der größten europäischen Gruppen.

Die Leidenschaft für Innovation, das Streben nach einer ständigen Verbesserung der Qualität, eine starke Ausrichtung auf Internationalität und das Bedachtsein auf die Menschen sind das Erbe von Robert Bosch und haben die Gruppe seit ihrer Gründung erfolgreich gemacht. Diese Charakteristika sind auch diejenigen der meisten deutschen mittelständischen Unternehmen.

Mitbestimmung in Deutschland – ein Modell der Arbeitnehmerpartizipation im kooperativen Wirtschaftsmodell

Sebastian Sick

Und die Zusammenfassung meines Artikels:

Der Verfasser beschreibt die Mitbestimmung der Arbeitnehmer im Unternehmen und im Betrieb in Deutschland. Er betont den kooperativen und interessenausgleichenden Charakter dieses Modells der Partizipation der Arbeitnehmer. Wegen des Erfolgs in der Finanz- und Wirtschaftskrise wird diesem Weg hohe Wertschätzung aus Wirtschaft und Politik entgegengebracht.

Der Autor beschreibt die unterschiedlichen Beteiligungsniveaus der Mitbestimmung auf Unternehmensebene im Aufsichtsrat und auf Betriebsebene im Betriebsrat. Er beleuchtet auch das Zusammenspiel mit den Gewerkschaften und erwähnt die Herausforderungen für die Mitbestimmung in der Zukunft.

Management nach deutscher Art : ein verkannter Aktivbestand ?

Gerald Lang und Nicolas Mottis

In der lebhaften Debatte, die wir seit einigen Jahren über die Unterschiede zwischen der französischen und der deutschen Wirtschaft führen, wurde häufig das so genannte „deutsche Modell“ thematisiert, das global gesehen leistungsfähiger als sein französisches Pendant sein soll. Die diesbezüglichen Diskussionen drehen sich hauptsächlich um die strukturellen und makroökonomischen Charakteristika jedes dieser beiden Länder. In Frankreich wird der Akzent eher auf die Unterstützung gelegt, die der Staat den Unternehmen zukommen lässt (Steuersystem oder Sozialversicherung, Lohnkosten, Hilfe für spezifische Sektoren, etc.), während in Deutschland diese Dimension eine relativ sekundäre Bedeutung annimmt.

Seltsamerweise wird ein Aspekt oft vernachlässigt oder sogar ganz vergessen : das Management. Dabei wird dieses „deutsche Modell“ gerade im Rahmen der täglichen Arbeit in den Unternehmen, in kleinen wie in großen, praktiziert, und sein Erfolg verdankt sich im Wesentlichen der Art, wie die Projekte und die Belegschaften dort geleitet werden.

Dieser Artikel interessiert sich also für gewisse Eigenschaften des Managements, wie es in Deutschland praktiziert wird, und für die Unterschiede, die es im Vergleich zum Management nach französischer Art aufweist. Ziel ist es, die Analyse und das Verständnis des „deutschen Modells“ durch eine mikroökonomische Perspektive zu ergänzen und eher die konkreten Praktiken in den Betrieben zu behandeln, als die großen makroökonomischen Debatten zu beleuchten.

Die berufliche Ausbildung, eine Garantie für die Fähigkeit zur Innovation

Isabelle Bourgeois

In Deutschland ist die Berufsausbildung alles andere als ein „Abstellgleis“ : sie ist tatsächlich der vorherrschende Zugang zum Erwerb beruflicher Kompetenzen und Qualifikationen. Nahezu zwei Drittel der deutschen Erwerbstätigen (d.h. insgesamt 23 Millionen Personen) besitzen ein Diplom, das den Abschluss einer Berufsausbildung bescheinigt.

Die deutsche Berufsausbildung beruht auf einer starken Mitwirkung der Unternehmen (80 % der Ausbildungszeit werden dort verbracht, und sie sind es auch, die sie finanzieren), deren Lehrtätigkeit von den Sozialpartnern (Arbeitgeberverbände und Gewerkschaften) unterstützt wird.

Das System erlaubt eine weitgehende Übereinstimmung zwischen dem Angebot und der Nachfrage von Qualifikationen und hat eine niedrige Arbeitslosigkeit in der Altersklasse der

unter Fünfundzwanzigjährigen zur Folge, was stark zum gesellschaftlichen Zusammenhalt beiträgt.

Außerdem ist das duale Ausbildungssystem, das gleichzeitig theoretisches und praktisches Wissen vermittelt, ein mächtiger Hebel für die Innovationsfähigkeit der deutschen Unternehmen.

Die innovationspolitik und die zusammenarbeit zwischen unternehmen und universitäten : die rolle der fraunhofer gesellschaft

Wolfgang Knapp

Die 1949 gegründete *Fraunhofer Gesellschaft* ist heute das größte Institut für Auftragsforschung in Europa, eine Forschung, die ihm mehr als 70 % seiner Ressourcen einträgt (1,6 Milliarden Euro bei einem jährlichen Gesamtbudget von 1,9 Milliarden Euro). Sie umfasst heute 66 Institute und Forschungseinrichtungen, die über das gesamte deutsche Territorium verteilt sind.

Das wichtigste Ziel der *Fraunhofer Gesellschaft* ist die praktische Anwendung wissenschaftlicher Erkenntnisse, auf der die Entwicklung neuer Technologien aufbauen soll. Ihre Tätigkeit beruht also auf einem dynamischen Gleichgewicht zwischen dem Beitrag zur Innovation und der angewandten Forschung. Sie nimmt also eine Mittelstellung zwischen der Grundlagenforschung (die die Kompetenzdomäne der Universitäten, aber auch von Instituten wie der *Max-Planck-Gesellschaft* ist) und der Industrie ein.

Die *Fraunhofer Gesellschaft* ist einer der bedeutendsten Akteure der Innovation in Deutschland, ohne jedoch Exklusivität auf diesem Gebiet beanspruchen zu können. Die Auftragsforschung ist ein Markt, und wie auf allen Märkten können mehrere Akteure konkurrierende Angebote vorstellen.

Die lohnkosten und die steuerliche belastung der unternehmen

François Hellio und Christophe Jolk

Seit dem Jahr 2000 hat Deutschland die den Faktor Arbeit belastenden Zwangsabgaben herabgesetzt, während sie in Frankreich stabil geblieben sind. Im Jahr 2008 stellten sie 22,6 % des französischen BIP dar, und 21,8 % des deutschen BIP, was einen Unterschied von 0,8 Punkten zugunsten Deutschlands ausmacht, während im Jahr 2000 ein Unterschied von 1,5 Punkten zugunsten Frankreichs bestand.

Die Auseinandersetzung mit anderen Themen lässt den deutlichen Unterschied zwischen der deutschen und der französischen Sozialpolitik hervortreten, sei es in der Frage der Mindestlöhne und der Arbeitsdauer oder in derjenigen der Ausbildung und der Lehre ...

In fiskalischer Hinsicht leiden die französischen Unternehmen unter einer quasi chronischen Unstabilität der Grundlagen, auf denen das Steuersystem aufgebaut ist. Obwohl unter Berücksichtigung aller Faktoren die Besteuerung der Unternehmen in Frankreich vorteilhafter erscheinen könnte als in Deutschland, wird dies in internationalen Vergleichen aufgrund der gesetzlichen Komplexität und der mangelnden Übersichtlichkeit nicht erkennbar.

Die rolle der landesbanken in der finanzierung der deutschen wirtschaft

Frank Eloy

In der Analyse der Leistung der deutschen Industrie, insbesondere im Vergleich mit Frankreich, wird oft die Rolle der Landesbanken hervorgehoben. Die Hausbanken, die Finanzierungsaufgaben zugunsten des Mittelstandes wahrnehmen, spielen anscheinend eine Rolle, die sich von derjenigen vergleichbarer Organisationen in den anderen

europäischen Ländern unterscheidet, und ermöglichen den Unternehmen eine kontinuierlichere Expansion.

In diesem Artikel werde ich zunächst zu definieren versuchen, was in Deutschland unter dem Begriff der Landesbank zu verstehen ist, um dann einen generellen Überblick über den Bankensektor in Deutschland darzubieten. Anschließend werde ich die Art der Beziehung erklären, die zwischen den Unternehmensleitern und der sie betreuenden Landesbanken besteht. Zum Abschluss werde ich eine kurze Beschreibung der SaarLB vornehmen und darlegen, wie sie ihre Rolle als Regionalbank auffasst.

Eine andere strategie als diejenige frankreichs : die deutsche energiepolitik

Rolf Linkohr

Kurz nach der nuklearen Katastrophe von Fukushima kündete die deutsche Kanzlerin, Angela Merkel, einen Kurswechsel in der Energiepolitik an, der einen vollständigen Ausstieg aus der Nuklearenergie bis zum Jahr 2022 und einen massiven Einsatz erneuerbarer Energien vorsieht.

Das angekündigte Ziel ist es, bis 2035 den Anteil dieser Energien im Energiemix auf 35 % anzuheben, und bis 2050 mehr als 80 % zu erreichen.

Aber diese Politik der Energiewende, die von einem breiten Konsens in der deutschen Gesellschaft getragen wird, stößt auf zahlreiche Schwierigkeiten : ungeeignete Energietransportnetze, sehr hohe Investitionskosten, horrenden Strompreise für die Verbraucher ...

Heute ist es nicht das Prinzip der Energiewende, das Fragen aufwirft, sondern eher ihr Rhythmus und ihre Kosten.

Die deutsche ernährungsindustrie – ein starker und innovativer partner in der globalen lebensmittelkette

Christoph Minhoff

Ernährung ist für jeden überall unverzichtbar. Deutschland ist als weltweit drittgrößter Exporteur und Importeur von Lebensmitteln ein wichtiger Akteur am Weltmarkt. Durch Effizienz und Nachhaltigkeit bei der Produktion hochwertiger Qualitätslebensmittel ist die deutsche Ernährungsindustrie eng in die internationale Arbeitsteilung eingebunden. Als starker und innovativer Partner in der globalen Lebensmittelkette stellt sich die Branche täglich den Herausforderungen der Veränderungen von Ressourcenangebot und -nachfrage, der steigenden Anzahl von Marktakteuren und dem gestiegenen Integrationsniveau internationaler Wertschöpfungsketten.

Eine deutsche spezifität : der mittelstand

Gerald Lang

Der Mittelstand, der als Rückgrad der deutschen Wirtschaft gilt, ist ein ziemlich heterogenes Ensemble, das aus kleinen und mittleren Unternehmen besteht, aus großen Familienunternehmen und „verborgenen Pilzen“, ein Begriff, der Unternehmen mittlerer Größe bezeichnet, die das breite Publikum kaum kennt und die in einem sehr spezialisierten Sektor eine wichtige Position auf dem Weltmarkt einnehmen.

Dieser Artikel stellt die verschiedenen Faktoren vor, die das, was den Mittelstand ausmacht, charakterisieren und definieren. Er gliedert sich in drei Themenkomplexe : das Unternehmen selbst (seine Strategie, seine Funktionsweise, sein Management) ; die Beziehungen des Unternehmens mit seinem Territorium und, in einem umfassenderen Sinn, mit der Gesellschaft ; und schließlich der fiskalische, finanzielle und politische Kontext, in dem es tätig ist.

Koordinierung der Beiträge von: Gerald Lang

A NUESTROS LECTORES DE LENGUA ESPAÑOLA

ALEMANIA: ¿un modelo para la industria francesa?

Editorial

Pierre Couveinhes

Prefacio

Europa y alemania necesitan que francia sea competitiva

Gerhard Cromme

La estrategia adoptada por alemania frente a la globalización de la economía

Jean-Louis Beffa

Si bien Alemania goza actualmente de una situación económica más próspera que otros países europeos, lo debe en gran parte a que ha logrado enfrentar mejor una economía globalizada.

Este éxito se debe principalmente a los cuatro puntos siguientes:

- una organización territorial específica, con 16 *Länder* que tienen amplias facultades en materias económicas, lo que ha permitido el desarrollo de varias zonas metropolitanas importantes, cerca de zonas industriales prósperas;
- la calidad de las relaciones sociales, que combinan compromiso y solidaridad nacional;
- una gestión conjunta de las empresas que asocia directivos y representantes del personal, donde prevalecen la calidad del diálogo social y la aplicación de políticas salariales razonables;
- por último, un sistema de innovación eficaz, guiado por un afán permanente de descubrir aplicaciones industriales para los avances de la ciencia.

Ahor bien, Alemania presenta también algunas lagunas y desventajas que podrían poner en riesgo su éxito a largo plazo.

Por una ética de la industria, las lecciones del modelo Bosch

Guy Maugis

El Grupo BOSCH, creado hace más de 125 años, es uno de los más grandes grupos europeos, con 306.000 empleados y un volumen de negocios de 52.500 millones de euros.

La pasión por la innovación, la búsqueda de una mejora continua de la calidad, un fuerte desarrollo internacional y el interés por el factor humano, herencia de Robert Bosch, han garantizado el éxito del grupo desde su creación. Estas características son también las de mayoría de las empresas de tamaño medio (ETI) alemanas.

La cogestión en alemania, un modelo de participación de los trabajadores en el contexto de un modelo económico cooperativo

Sebastian Sick

En este artículo se describe el sistema actual de cogestión que existe en Alemania, tanto en las instituciones como en las empresas. Se destaca la naturaleza colaborativa de este

modelo de participación de los trabajadores, lo que ayuda a equilibrar los intereses de los diferentes actores. Debido al éxito que ha tenido durante la reciente crisis financiera y económica, este sistema ha recibido muchos elogios por parte de los líderes de la economía y la política. El autor describe los diferentes niveles de implementación de la cogestión, al nivel de las instituciones en la comisión de control y al nivel de la empresa en el comité de empresa. También se describen las interacciones con los sindicatos y concluye con los retos futuros que deberá enfrentar el sistema alemán de cogestión.

La gestión al estilo alemán: ¿un activo desconocido?

Gerald Lang y Nicolas Mottis

En el acalorado debate que evidenciamos desde hace algunos años sobre las divergencias existentes entre las economías francesa y alemana, una idea que se menciona frecuentemente es la de un “modelo alemán” que sería globalmente más eficaz que su equivalente francés. Sobre este tema, la mayor parte de los debates se centra en las características estructurales y macroeconómicas de cada uno de los dos países. En Francia, se destaca el apoyo que el gobierno puede aportar a las empresas (sistema fiscal o de protección social, coste del trabajo, apoyo a sectores específicos, etc.), mientras que en Alemania, esta dimensión tiene un carácter relativamente secundario.

Extrañamente, un aspecto suele pasarse por alto o incluso olvidarse por completo: la gestión. Este “modelo alemán” se aplica en el trabajo diario en las empresas pequeñas y grandes, su éxito depende mucho de la manera en que se administran los proyectos y equipos.

Este artículo se centra en algunos rasgos característicos de la gestión a la alemana, y en las diferencias que presenta con la gestión a la francesa. El objetivo es complementar el análisis y la comprensión del “modelo alemán” con una perspectiva microeconómica, que analice más las prácticas concretas dentro de las empresas que los grandes problemas macroeconómicos.

La formación profesional dual, garante de la innovación alemana

Isabelle Bourgeois

En Alemania, la formación profesional dual no es una vía muerta. Por el contrario, es la vía dominante de adquisición de conocimientos y cualificaciones profesionales. Cerca de dos tercios de la población activa alemana (en total 23 millones de personas) tienen un título que atesta una formación profesional inicial.

En Alemania, la formación profesional dual cuenta con una gran participación de las empresas (80% del tiempo de formación se realiza en las empresas, y ellas son las que financian la formación), respaldadas en su acción por los actores sociales (federaciones de empleadores y sindicatos).

El sistema permite la adecuación entre la oferta y la demanda de cualificación, lo que se traduce en una baja tasa de desempleo en los menores de 25 años, y contribuye a la cohesión social.

Además, al combinar el conocimiento técnico y el *know-how*, la formación profesional dual es un instrumento poderoso para la innovación de las empresas alemanas.

Políticas de innovación y colaboración empresas-universidades, el papel de los institutos fraunhofer

Wolfgang Knapp

Fundada en 1949, la *Fraunhofer Gesellschaft* (FhG) se ha convertido en la mayor estructura de investigación contractual en Europa, una investigación que le aporta más del 70% de sus recursos (1.600 millones de euros en un presupuesto total anual de investigación de 1.900 millones de euros). Actualmente reúne 66 institutos y centros de investigación repartidos en todo el territorio alemán.

El objetivo principal de la FhG es la aplicación práctica del conocimiento científico para contribuir al desarrollo de nuevas tecnologías. Su actividad se basa en un equilibrio dinámico entre su contribución a la innovación y la investigación aplicada. De esta forma se sitúa a medio camino entre la investigación fundamental (que es el ámbito de especialidad de las universidades y organizaciones tales como la Max-Planck-Gesellschaft) y la industria.

La FhG es el actor principal de la innovación en Alemania, sin que sea la única en este campo. La investigación contractual es un mercado y, como en todos los mercados, varios actores pueden presentar ofertas competidoras.

El coste del trabajo y la fiscalidad de las empresas

François Hellio y Christophe Jolk

Desde el año 2000, Alemania ha reducido las cargas obligatorias sobre el trabajo, mientras que en Francia no han variado. En el 2008 representaban 22,6% del PIB francés y el 21,8% del PIB alemán, es decir una diferencia de 0,8 puntos a favor de Alemania, mientras que en el 2000, la diferencia era de 1,5 puntos a favor de Francia.

Otros temas señalan también la diferencia que existe entre los enfoques alemanes y franceses en materias sociales, ya sea la cuestión del salario mínimo, la duración del trabajo o la formación permanente y dual profesional.

En materias fiscales, las empresas francesas sufren de una inestabilidad casi crónica de las bases sobre las que se fundamenta la fiscalidad. Ahora bien, si se toman en cuenta todos los elementos, la fiscalidad francesa para las empresas podría resultar más ventajosa que la alemana, pero esto no aparece en las comparaciones internacionales, debido a la complejidad de sus normas y a su falta de claridad.

El papel de los bancos regionales en la financiación de la economía alemana

Frank Eloy

Cuando se analiza el rendimiento de la industria alemana, en particular en comparación con la industria francesa, frecuentemente se destaca el papel de los bancos regionales. Los *Hausbanken* que trabajan en beneficio del *Mittelstand* desempeñarían un papel diferente al de organizaciones comparables en otros países europeos, lo que permite a las empresas una expansión continua.

En este artículo, se trata de definir, en primer lugar, qué abarca en Alemania la noción de banco regional, antes de presentar un panorama general del sector bancario alemán. En segundo lugar, se explica la naturaleza de las relaciones existentes entre

los gerentes de empresas y sus asociados bancarios regionales. Por último, se formula una breve descripción del SaarLB y de la forma en que éste aborda su función de banco regional.

Las políticas energéticas alemanas, una estrategia diferente comparada con Francia

Rolf Linkohr

Poco después de la catástrofe nuclear de Fukushima, la canciller alemana, Angela Merkel, anunció un cambio de rumbo en el ámbito energético, con un abandono completo de la energía nuclear de aquí al 2022 y una utilización masiva de energías renovables.

El objetivo anunciado busca aumentar la cuota de estas energías en el mix energético a 35 %, en el 2035 y llegar a más del 80 % en el 2050.

Pero esta política de transición energética, que goza de un amplio consenso en el país, debe enfrentar muchas dificultades: una red de transporte de electricidad inadecuada, coste elevado de las inversiones, precios de electricidad exorbitantes para los consumidores, etc.

Hoy en día la idea del cambio no suscita interrogantes, sino más bien su ritmo y coste.

La industria agroalimentaria alemana, un éxito económico subestimado

Un socio sólido e innovador en el sector alimentario global

Christoph Minhoff

La alimentación es esencial para todos en todas partes del mundo. En su papel de tercer mayor exportador e importador de productos alimenticios en el mundo, Alemania es un actor decisivo en el mercado mundial. Gracias a una fabricación de productos de calidad, a la vez eficiente y conforme a los principios del desarrollo sostenible, la industria agroalimentaria alemana participa activamente en la división internacional del trabajo. Este sector, socio sólido e innovador en la cadena alimentaria global, responde cada día a los desafíos que representan la evolución de la oferta y la demanda de recursos, el número creciente de participantes en el mercado y el mayor nivel de integración de las cadenas internacionales de creación de valor.

El mittelstand, una especificidad Alemana

Gerald Lang

Considerado como la espina dorsal de la economía alemana, el *Mittelstand* es un conjunto bastante heterogéneo, compuesto de PYMEs, de grandes empresas familiares y de “campeones ocultos”, término que designa las empresas de tamaño medio e intermedio poco conocidas del público en general que, en un sector muy especializado, ocupan una posición importante en el mercado mundial.

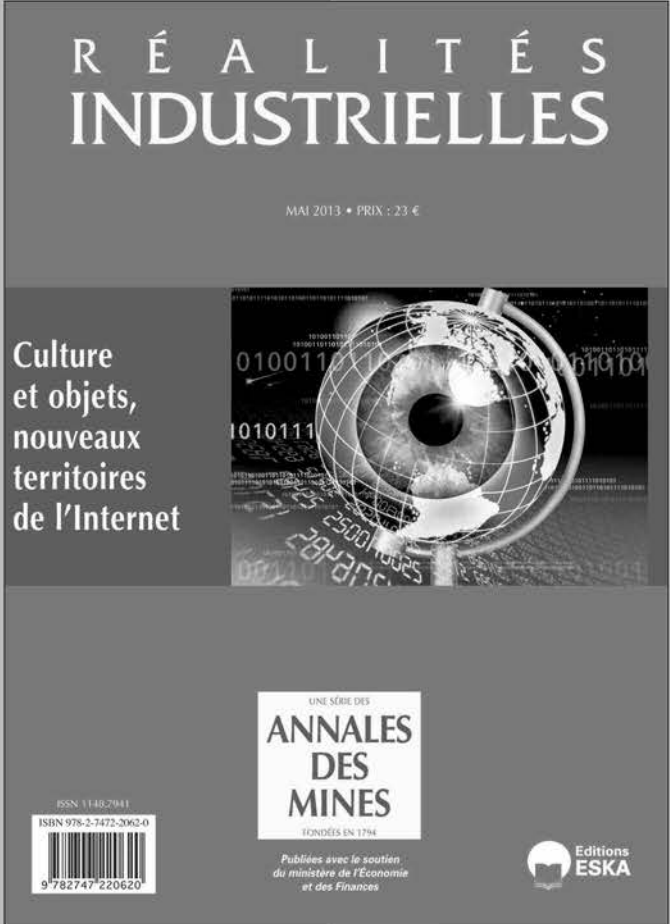
Este artículo presente los distintos factores que caracterizan y determinan el *Mittelstand*, en torno de tres ejes: la empresa en sí misma (su estrategia, funcionamiento, modo de gestión); las relaciones de la empresa con su territorio y, más globalmente, con la sociedad; y, por último, su contexto fiscal, financiero y político.

Este dossier fue coordinado por Gerald Lang

RÉALITÉS INDUSTRIELLES

une série des Annales des Mines

SOMMAIRE CULTURE ET OBJETS, NOUVEAUX TERRITOIRES DE L'INTERNET



Editorial - Pierre COUVEINHES
Introduction - Jean-Pierre DARDAYROL
A. Culture et loisirs au risque de l'Internet
a) Facteurs de rupture et de continuité
 Les industries culturelles et créatives sont l'avenir numérique de l'Europe - Jean-Noël TRONC
 Les enjeux des industries culturelles - Laurence FRANCESCHINI
 Industries culturelles, propriété intellectuelle, protection sur Internet : la technique, miroir du droit ? - Jean BERBINAU
 À tu et à vous, ou la diachronie des pronoms d'adresse à l'ère du numérique - Anne-Élisabeth CRÉDEVILLE
b) Pratiques culturelles et Internet
 La télévision connectée - Philippe LEVRIER
 Comment sortir du paradoxe inacceptable d'une France qui perd ses emplois malgré sa créativité dans les jeux vidéo ? - Patrice MARTIN-LALANDE
 Le livre numérique - Jacques TOUBON
 La gratuité sur Internet : de la logique marchande à la logique communautaire - Godfrey DANG NGUYEN, Sylvain DEJEAN et Thierry PENARD
c) Créateurs et producteurs
 Le rôle des fournisseurs d'accès à Internet - Yves LE MOUËL
 Les enjeux de l'industrie musicale à l'heure de l'Internet - David EL SAYEGH
B. Internet des objets, Internet de la productivité
a) Les grands débats
 La vie privée des objets - Alain BENSOUSSAN et Éric BARBRY
 L'Internet des objets : un nouveau champ d'action pour la cybercriminalité - Lieutenant-Colonel Éric FREYSSINET
 L'Internet des objets : d'une vision globale à des applications bien plus éparées - Hervé RANNOU
b) Un avenir en devenir
 L'Internet des objets : les limites d'un concept essentiellement marketing - Olivier ROUXEL
 Le marché actuel du machine-to-machine (M2M) et ses perspectives - Samuel ROPERT
 L'Internet des objets : quelles perspectives pour les acteurs de la logistique ? - Jean-Pierre DARDAYROL, Claudine DUCHESNE et Loïc de LA COCHETIÈRE
 Objets anciens et nouveaux objets - Gabriel KÉPÉKLIAN
 Internet(s) des objets logistiques et modèles d'affaires - Yann LE ROCH et Éric BALLOT
Hors dossier
 In memoriam : Albert Messiah - Alexandre MOATTI

Le dossier est coordonné par Jean-Pierre DARDAYROL

MAI 2013
ISSN 1148.7941
ISBN 9-2-7472-2062-0

BULLETIN DE COMMANDE

A retourner aux Éditions ESKA, 12, rue du Quatre-Septembre, 75002 PARIS

Tél. : 01 42 86 55 65 - Fax : 01 42 60 45 35 - <http://www.eska.fr>

Je désire recevoir exemplaire(s) du numéro de Réalités Industrielles Mai 2013 « Culture et objets, nouveaux territoires de l'Internet » (ISBN 978-2-7472-2062-0) au prix unitaire de 23 € TTC.

Je joins un chèque bancaire à l'ordre des Éditions ESKA
 un virement postal aux Éditions ESKA CCP PARIS 1667-494-Z

Nom Prénom

Adresse

Code postal Ville