

PAR STÉPHAN GUINCHARD (94)



directeur stratégie,  
PwC

## France et Allemagne, deux modèles différents

Les deux plus importantes économies d'Europe présentent des différences significatives, que ce soit dans leur histoire, leur performance actuelle ou leurs perspectives d'avenir. Elles ont, toutes deux, été tour à tour le « grand malade de l'Europe ». Aujourd'hui, la performance économique de l'Allemagne suscite beaucoup d'intérêt quant à son modèle : soit pour l'imiter, soit pour le critiquer.

La comparaison n'a de sens que pour éclairer et mieux comprendre. Il est vain de tenter de définir le meilleur modèle. L'exemple de l'Allemagne nous offre ainsi plusieurs enseignements à méditer sur la relation au travail et à l'entreprise, le dialogue entre les partenaires sociaux, ainsi que la contribution potentielle de l'entreprise à l'innovation, à la formation et à l'avenir des jeunes. Au-delà de l'histoire et des effets conjoncturels, les écarts de performances économiques entre les deux pays sont le résultat de choix de stratégie économique très distincts, reflets d'une perception très différente de l'économie et de la place de l'entreprise dans la société.

### La capacité à exporter

L'entreprise allemande est perçue comme source de croissance de par sa capacité à exporter (capacité à capter la croissance à l'étranger) et donc comme source d'emploi. Tout doit être mis en œuvre pour lui faciliter la tâche. En France, le consommateur est privilégié, dans l'hypothèse qu'il va assurer par sa consommation la bonne tenue de l'économie.

### Un choix judicieux

Il n'y a pas de modèle dominant. Mais, au vu de la conjoncture des dix dernières années, le choix allemand se révèle plus judicieux. Les pays émergents, et notamment la Chine, ont

### REPÈRES

L'Allemagne compte environ 81 millions d'habitants contre 66 millions en France (ratio 0,8). En 2012, la France était en retard sur l'Allemagne en termes de PIB (ratio 0,7), de PIB par habitant (0,87), d'exportations (0,39), d'exportations par habitant (0,48). La France privilégie sa demande intérieure – la consommation – et reste, relativement parlant, peu tournée vers l'exportation. L'Allemagne a très clairement préservé la compétitivité de ses producteurs-exportateurs, privilégiant l'export à la demande intérieure, demande sous contrainte du fait de la modération salariale mise en place depuis l'entrée dans l'euro.

été le gisement principal de croissance dans le monde : la Chine est l'usine du monde ; mais qui équipe l'usine du monde ? L'Allemagne. Alors que la France s'est détournée de l'industrie depuis la fin des années 1990, avec le mythe de « l'industrie sans usines » puis de la « tertiarisation de l'économie », l'Allemagne est restée concentrée sur son point fort : sa base industrielle. Effet d'aubaine, peut-être. Toujours est-il que 80 % du commerce international repose sur des biens tangibles, et qu'une capacité manufacturière compétitive est la clé pour bénéficier de ce commerce.

### Foire ou salon

La capacité industrielle est aussi critique pour capter la valeur ajoutée créée. Elle est cruciale pour convertir des innovations en produits marchands, et donc en réaliser la valeur, ainsi que pour capter la valeur ajoutée dans une filière. Exemple simple, la production de saucisses, chaîne de valeur où l'élevage porcin, français, est peu rentable mais où la transformation de la viande et la fabrication de machines, allemandes, accaparent l'essentiel de la valeur ajoutée. Notons qu'en Allemagne la chancelière inaugure la *Hannover Messe* (la Foire d'Hanovre, le plus grand salon mon-

**En France, le consommateur est censé assurer la bonne tenue de l'économie**

## Emploi mal payé contre chômeur

Le taux de chômage est, *grosso modo*, deux fois moins élevé en Allemagne qu'en France.

Cette situation, qui éclaire les écarts de performance économique, révèle une différence fondamentale : l'Allemagne a clairement choisi l'option « un emploi mal payé plutôt qu'un chômeur de plus ».

Cela révèle de profondes différences quant à la place du travail dans la société et de la relation au travail.

dial de l'industrie et des technologies), tandis qu'en France, c'est le Salon de l'agriculture qui tient une place de choix dans le calendrier présidentiel. La proximité de la production et de la R & D est également critique pour la compétitivité : la conception des produits doit intégrer les contraintes spécifiques de la production afin de réduire les coûts de production et d'assemblage.

### Les entreprises de taille intermédiaire

Il faut impérativement distinguer les différents types d'entreprises pour en évaluer le rôle dans la société. En France, par « entreprise », on entend principalement « grand groupe » ; parfois, mais rarement, la petite PME, voire depuis peu, l'auto-entrepreneur. En pleine cohérence avec notre héritage d'un État centralisé fort, ancré dans l'histoire par la France du Roi-Soleil, nous n'avons d'yeux que pour quelques entreprises du CAC 40, qui semblent faire à elles seules notre économie : Airbus, L'Oréal, Michelin, LVMH, Kering, etc. À l'opposé du spectre règne une certaine sympathie pour la PME de 50 personnes, sous-traitant de l'un de ces gros donneurs d'ordre.

Ce n'est qu'en 2008 que la France a découvert ses « entreprises de taille intermédiaire » (ETI) : entre 250 et 5000 employés, entre 50 et 1500 millions d'euros de chiffre d'affaires. En effet, ces ETI n'existent officiellement dans les registres de l'INSEE que depuis 2008. La France possède quelques grands groupes de plus que l'Allemagne. Elle dispose également d'un fort esprit entrepreneurial (620 000 entreprises créées en France – pour moitié créations d'auto-entrepreneurs – contre 450 000 en Allemagne, en 2010) mais la différence, significative, se fait avec les « entreprises de taille intermédiaire ».

### La proximité du tissu économique

La fermeture d'une PME n'émeut malheureusement pas l'opinion publique dans la même proportion que la fermeture d'un site industriel d'un grand groupe. En Allemagne, du fait de la structure plus décentralisée du pays, organisé en *Länder*, l'écosystème local est beaucoup plus proche de son tissu économique de PME et d'ETI. Enfin, les ETI montrent qu'il ne faut pas confondre internationalisation et délocalisation. Les grands groupes tendent à installer des structures locales à l'étranger pour profiter de la croissance internationale. Les structures de plus petite taille tendent à exporter plus, à partir d'une base domestique qui n'est pas remise en cause par l'internationalisation de l'activité, et qui bien au contraire s'en trouve renforcée (Porsche continue à produire en Allemagne ; les ETI gardent jalousement leurs centres de R & D dans leur « terroir d'origine » pour n'ouvrir que des bureaux commerciaux ou de représentation dans les pays émergents).

### Les grands groupes

Alors que les grands groupes pèsent autant dans les deux économies, nous noterons quelques différences dans l'impact qu'ils ont sur le tissu économique national. Les notions de solidarité de filière et de préférence nationale sont beaucoup plus présentes en Allemagne. Elles existent également en France, mais de façon plus inégale entre les secteurs d'activité : l'aéronautique en est un exemple positif. En revanche, c'est beaucoup moins le cas dans l'automobile. Une question aussi simple que celle des délais de paiement, question de trésorerie, devient vite une question de vie ou de mort pour une PME. Elle est sous-estimée, en France, par l'État et les grands groupes, têtes de filières. ➤

### Les champions cachés

En Allemagne, le fameux *Mittelstand* représente bien, et depuis fort longtemps, le cœur même du tissu économique. Les 12 000 entreprises du *Mittelstand* allemand génèrent 70 % des exportations du pays.

Les seuls 1 307 « champions cachés » allemands (dont le chiffre d'affaires est inférieur à 3 milliards d'euros) en représentent 25 % (voir *La Jaune et la Rouge*, n° 687, août-septembre 2013, p. 50).

**Il ne faut pas confondre internationalisation et délocalisation**

### ► Les partenaires sociaux

Un point frappant de différence de culture économique entre les deux pays est la nature des relations entre partenaires sociaux. L'Allemagne est bien connue pour la spécificité de sa gouvernance, *Mitbestimmung* (« cogestion » ou « codétermination »), caractérisée par la recherche du consensus entre les parties prenantes de l'entreprise : les syndicats, les employés sont représentés dans les organes de décision des grandes entreprises et participent ainsi aux orientations stratégiques et aux choix, même les plus difficiles. En France, nous noterons la nature trop souvent conflictuelle de ces rapports, dans une logique surannée de « conflits de classes ». L'Allemagne se concentre sur la création de valeur avant d'aborder la question de son partage, alors que la France peut parfois aborder la question du partage trop rapidement, sans s'assurer au préalable qu'il y a quelque chose à partager. À ce titre, il est surprenant que la presse ait beaucoup plus largement couvert la distribution de primes spéciales par Volkswagen à ses employés allemands ces dernières années, que la contribution de Nissan aux primes spéciales des employés français de Renault.

### La réticence à grandir

La France ne compte des ETI que depuis 2008. Cette incongruité est révélatrice du manque de compréhension de la plupart des Français vis-à-vis de ces entreprises et de leurs dirigeants, souvent actionnaires (70 % des ETI sont des entreprises de nature patrimoniale). Ces entreprises sont donc mal connues en France, et, quand leurs patrons sortent de l'ombre, c'est souvent pour bénéficier de l'image de « patrons voyous », si en vogue de nos jours. Il est frappant de sentir la réticence qu'ont les

patrons de PME à trop grandir, et même à transmettre leur entreprise à leurs enfants. En Allemagne, ces questions ne se posent pas : la croissance est le salut de la petite entreprise. Et le succès d'une génération dirigeante ne saura se mesurer qu'à sa capacité à transmettre à la génération suivante une entreprise de taille plus importante et en meilleure santé que celle qu'elle a reçue de la génération précédente. Quant à prendre en charge l'entreprise familiale, cela relève pour ainsi dire du devoir pour la génération suivante. Enfin, soulignons qu'en France tout l'écosystème (aides de l'État, acteurs financiers, banques, marché, etc.) est structuré pour travailler avec les grands groupes, d'une part et les PME d'autre part, mais qu'il reste globalement inadapté aux entreprises qui réalisent entre 200 millions et 1 milliard d'euros de chiffre d'affaires, notamment pour les questions de financement.

### Coopération, concurrence et domination

La différence entre l'approche consensuelle allemande et les échanges plus conflictuels français éclaire deux relations très différentes à l'autorité. Les sociologues distinguent trois logiques de rapport à autrui : la logique de concurrence, courante aux États-Unis, la logique de coopération, dominante en Allemagne et la logique de domination, qui prévaut en France. Cela est confirmé par la notion de « distance hiérarchique ». La distance hiérarchique est beaucoup plus importante en France (68 sur un indice de 100) qu'aux États-Unis (40) ou qu'en Allemagne (35). Ainsi, la figure d'un leader charismatique, froid et distant, est mieux tolérée en France, où ces traits sont également plus fortement associés à la compétence. Cet héritage se trouve néanmoins de plus en plus en conflit avec le besoin d'empathie et d'échanges nécessaires dans les relations professionnelles d'aujourd'hui. Nous retrouvons ici une contradiction toute française : fascination et désamour simultanés vis-à-vis de la figure d'autorité, qui nuisent à la qualité des relations au sein de l'entreprise.

### Le rôle des employés

Aujourd'hui, l'entreprise joue un rôle clé dans la société moderne. Tout d'abord, par l'environnement de travail qu'elle offre à ses employés, tant en termes de cadre de travail que de perspectives d'évolution. La productivité horaire reste très importante en France, supérieure de

**L'Allemagne se concentre sur la création de la valeur avant d'aborder la question de son partage**

### La contrainte des seuils

**En France, à franchir les seuils, certains fatigues, de 50, puis 250 salariés, on ne risque que de s'attirer des contraintes supplémentaires. Alors que ces entreprises restent encore très fragiles, les exigences de la législation se durcissent rapidement, drainant à des fins moins utiles leurs ressources encore maigres. De plus, le patron court le risque de perdre son image, somme toute bonhomme et positive, de « patron de PME », pour celle, plus teintée de soupçons, de « patron de grosse boîte ».**

## Attirer les apprentis

L'entreprise, notamment l'entreprise industrielle, offre de fabuleuses perspectives à un grand nombre de profils : autant aux plus appliqués ou manuels, qu'à ceux des grandes écoles. L'Allemagne a su développer une symbiose performante entre cursus de formation technique et opportunités au sein des entreprises, qui se font le prolongement du système éducatif (système de formation professionnelle en alternance, *die Lehre*). En France, à titre d'exemple, soulignons les difficultés que PSA éprouve à attirer ses apprentis en poste à Rennes ou Sochaux sur son site de Poissy, pour des questions de logement (les apprentis, ne bénéficiant pas du statut d'étudiant, n'ont pas accès aux résidences universitaires).

plus de 7% à celle de l'Allemagne. Néanmoins, ces dernières années, on a pu constater, en France, une baisse de la confiance des salariés à l'égard de leur entreprise. Le *turnover*, plus important en France, représente une charge de recrutement et de formation supplémentaire pour l'entreprise, ainsi qu'un risque de pertes de savoir-faire et de compétences.

## La place des jeunes

L'entreprise détient une place critique dans les perspectives qu'une société offre à ses jeunes. Aujourd'hui, la France, en dépit de son excellent système éducatif, souffre d'un chômage excessif parmi les jeunes. Les diplômés obtenus par « l'élite » des étudiants sont de moins en moins une garantie contre le chômage. Il est frappant de constater la méconnaissance totale par les étudiants, même les mieux diplômés, des PME et des ETI : leur périmètre de recherche d'emploi reste toujours limité aux grands groupes et à quelques fameuses *start-ups*.

## Franchir les frontières

Dans l'économie mondialisée, l'entreprise constitue une excellente opportunité de s'ouvrir sur l'étranger. Pour des raisons historiques, nous constatons que les entreprises françaises ont plus de mal à franchir les frontières que les entreprises allemandes. Force est de constater que les Français ne maîtrisent pas aussi bien la langue anglaise (la France se situe au 23<sup>e</sup> rang du classement TOEIC alors que l'Allemagne est à la 4<sup>e</sup> place des pays européens) et cela, en dépit d'un nombre d'heures de cours de langues étrangères par semaine plus important.

## Recherche fondamentale ou appliquée

Les entreprises tirent l'innovation vers le haut, de par leur capacité à la commercialiser et à générer un retour sur l'investissement R & D. L'Allemagne consacre une part plus importante de son PIB à la R & D : 3,5% à comparer à une moyenne OCDE de 2,4% et un chiffre de 2,2% pour la France (chiffres 2009, OCDE). La comparaison des plus gros déposants de brevets des deux pays révèle la présence dans le « top 30 » de groupes universitaires en France et d'ETI en Allemagne. Cela éclaire des différences clés : la prédominance d'une recherche plus fondamentale en France, par rapport à une recherche plus appliquée en Allemagne ; une innovation plus en rupture en France, par rapport à l'innovation continue déployée par les entreprises allemandes ; le rôle plus prononcé de l'entreprise dans l'innovation du pays en Allemagne.

## Faire découvrir les ETI

Les entreprises tiennent aujourd'hui une place essentielle dans nos sociétés, tant par leur rôle économique, par les perspectives qu'elles offrent aux jeunes, que par leur rôle dans le développement personnel de leurs employés et par leur impact sur les interactions entre différents groupes sociaux. Après la crise, tant crise économique que de valeurs, traversée depuis 2009, il paraît fondamental de poser un regard juste sur l'entreprise et ses différents acteurs.

Les ETI, et tout particulièrement les plus performantes d'entre elles, proposent des pistes qui méritent attention : elles démontrent les bienfaits d'un capitalisme productif, qui crée de la valeur de façon tangible par de l'innovation, de la production et de la coopération ; elles mettent en avant une catégorie de patrons-actionnaires responsables, intégrés dans leur environnement social et économique – dont le principal souci quotidien est d'assurer la pérennité des emplois de leurs salariés ; elles montrent comment les employés peuvent trouver dans l'entreprise un lieu de travail propice au développement personnel, un travail source de motivation et d'engagement, avec un meilleur alignement entre objectifs du groupe et objectifs personnels.

Aussi paraît-il important de découvrir ces entreprises, de les faire connaître tant des pouvoirs publics, que des jeunes diplômés, trop focalisés sur les grands groupes, puis de reconnaître leurs contributions à la croissance et donc à l'emploi et à la balance commerciale. ■

**En France,  
les étudiants  
ignorent  
les PME  
et les ETI**